



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**PROPUESTA DE MODELO DIRECTIVO BASADO EN EL
ENFOQUE BALANCED SCORECARD – BSC PARA MEJORAR LA
COORDINACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE OBRAS DEL GOBIERNO
REGIONAL AMAZONAS. CHACHAPOYAS 2016**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA
EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTORA:

Br. ESTILITA CRESPO PEREZ

ASESOR

Dr. LUIS MONTENEGRO CAMACHO

LINEA DE INVESTIGACIÓN
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

CHICLAYO – PERÚ

2017

PÁGINA DE JURADO

Dr. Carlos Alberto Centurión Cabanillas
Presidente

Mg. Roger Chanduvi Calderón
Secretario

Dr. Luis Montenegro Camacho
Vocal

DEDICATORIA

A Dios, por su infinito amor por permitirme seguir creciendo como persona y apoyar a mis hijos.

A mis padres, esposo e hijos Elmer Enrique y Elena Estilita, por su apoyo constante.

Estilita

AGRADECIMIENTO

A la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo a su plana docente por permitirme, seguir mis estudios de maestría en Gestión Pública, y así seguir desarrollándome profesionalmente, y de esta manera poder contribuir con un granito de arena a la Región Amazonas, para mejorar la coordinación tanto institucional así como interinstitucional en la ejecución de obras en el ámbito del Gobierno Regional Amazonas.

Al personal del Gobierno Regional Amazonas, Municipalidad provincial de Chachapoyas y distritales, por brindarme su apoyo para realizar el presente trabajo de investigación.

Al Dr. Luis Montenegro Camacho, por su apoyo, experiencia profesional y científica, la confianza, para hacer realidad el presente trabajo.

Asimismo, a mi esposo y a mis hijos por su apoyo en esta etapa de mi carrera profesional.

Estilita

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Es grato poner a su disposición, el presente trabajo de investigación titulado: PROPUESTA DE MODELO DIRECTIVO BASADO EN EL ENFOQUE BALANCED SCORECARD – BSC PARA MEJORAR LA COORDINACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE OBRAS DEL GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS CHACHAPOYAS 2016; el mismo que se ha desarrollado, acorde con los lineamientos, parámetros y Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Magister en Gestión Pública. Cabe destacar que la presente investigación me ha permitido conocer mejor el proceso de la investigación científica; motivo por el cual me permito afirmar que está contribuyendo a mejorar un problema que afecta al gobierno de la Región Amazonas y a todas las instituciones públicas inmersas en su ámbito en la cual se desarrolló el trabajo.

La coordinación interinstitucional es muy importante para articular esfuerzos, evitar la duplicidad de proyectos, esfuerzos, recursos ya sea humanos y/o financieros en el trabajo y hacerlo más eficiente en todas las etapas desde que se planifican hasta que se ejecutan, principalmente en lo que respecta a obras. Introducir el uso o utilización del Balanced ScoreCard–BSC, es importante puesto que los gerentes van a contar con información mapeada, actualizada, elementos esenciales que guardan especial importancia en el diagnóstico de la región Amazonas, mejorando la coordinación interinstitucional de la ejecución de obras del Gobierno Regional Amazonas, porque permite tener un conocimiento más amplio de lo existe, condiciones de operatividad y conservación de la infraestructura y de las necesidades que requieren ser priorizadas; en general las obras que ejecute cualquier institución pública ya sea sectorial o gobierno local van a elevar los estándar de calidad se estas y se incrementaría la población beneficiaria, entre otros.

Razón, por la cual espero que la presente investigación se tome en consideración, para mejorar la eficiencia, calidad y control en la ejecución de obras en el ámbito del Gobierno Regional Amazonas.

RESUMEN

En las últimas décadas la gestión de los gobiernos subnacionales son causa de gran preocupación, la falta de coordinación, tanto institucional así como interinstitucional, influye en la planificación, priorización, ejecución y control de obras, afectando el desarrollo sostenible de las regiones.

Para el análisis de la región Amazonas y como componente para mejorar la coordinación institucional e interinstitucional se propone complementar en los procesos de gestión con el Balanced Scorecard por constituir una herramienta de mucha utilidad, para lograr la eficiencia y eficacia en la ejecución de obras en Amazonas.

El objetivo general del presente trabajo sobre propuesta de un modelo directivo basado en el enfoque Balanced Scorecard – BSC para mejorar la coordinación de la ejecución de obras del Gobierno Regional Amazonas, fue proponer un modelo directivo para fortalecer la coordinación Interinstitucional en la ejecución de obras del Gobierno Regional Amazonas. Para ello se aplicó una encuesta cuya muestra constó de 89 trabajadores del gobierno regional y local de Chachapoyas, obteniéndose como resultado que, el 37.08% no se coordina con las autoridades locales y población involucrada la ejecución de obras, el 55.10% considera que no hay una buena relación interinstitucional y el 49.4% cree que no existe una programación para la ejecución de obras en el Gobierno Regional Amazonas, en conclusión sino se coordina la ejecución de obras, y no existe una buena relación interinstitucional para articular sinergias y si aunamos la falta de control, tendremos obras de mala calidad sin impacto en la población.

PALABRAS CLAVES: Balanced Scorecard, coordinación, obras.

ABSTRACT

In recent decades, the management of subnational governments is a cause of great concern, the lack of coordination, both institutional and inter-institutional, influences the planning, prioritization, execution and control of works, affecting the sustainable development of the regions. For the analysis of the Amazonas region and as a component to improve institutional and inter-institutional coordination, it is proposed to complement the management processes with the Balanced Scorecard as it is a very useful tool to achieve efficiency and effectiveness in the execution of works in the Amazon. . The general objective of this work on proposal of a management model based on the Balanced Scorecard - BSC approach to improve the coordination of the execution of works of the Amazon Regional Government, was to propose a directive model to strengthen the inter-institutional coordination in the execution of works of the Regional Government Amazonas. To this end, a survey was carried out whose sample consisted of 89 workers from the regional and local government of Chachapoyas, obtaining as a result that, 37.08% do not coordinate with the local authorities and the population involved in the execution of works, 55.10% consider that there is no a good inter-institutional relationship and 49.4% believe that there is no programming for the execution of works in the Amazonas Regional Government, in conclusion but the execution of works is coordinated, and there is no good inter-institutional relationship to articulate synergies and if we combine the lack control, we will have poor quality works without impact on the population.

KEYWORDS: Balanced Scorecard, Coordination, Regional Management and Development.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PÁGINA DE JURADO	ii
DECLARACIÓN JURADA	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
PRESENTACIÓN	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPÍTULO I Problema de Investigación	15
1.1 PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA.....	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	27
1.3 JUSTIFICACIÓN	27
1.4 ANTECEDENTES	28
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	37
1.5.1 Objetivo General	37
1.5.2 Objetivos Específicos.....	37
CAPÍTULO II Marco Teórico.....	38
2.1 MARCO TEÓRICO.....	39
2.1.1 Teorías relacionadas al Modelo Directivo	40
2.1.2 Características del Modelo Gerencial en el Perú	42
2.1.3 Gerencia de proyectos	44
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	44
2.2.1 Definición de Obra Pública.....	44
2.2.2 Planeamiento estratégico.....	45
2.2.3 Definición de Balanced Scorecard.....	45
2.2.4 El Balanced Scorecard y la estrategia.....	45
CAPÍTULO III Metodología.....	48
3.1 HIPÓTESIS.....	49
3.2 Variables	49
3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	50

3.4 METODOLOGÍA.....	51
3.4.1 Tipo de estudio.....	51
3.4.2 Diseño de estudio	51
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	52
3.5.1 Población	52
3.5.2 Muestra	52
3.6 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	53
3.6.1 Método descriptivo	53
3.6.2 Método analítico	53
3.6.3 Método deductivo.....	53
3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	54
3.7.1 Técnicas.....	54
3.7.2 Instrumentos	56
3.8 MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS	56
CAPÍTULO IV :RESULTADOS.....	58
4.1 PRESENTACIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	59
4.2 PROPUESTA DE MODELO DIRECTIVO.....	73
4.3 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	77
CONCLUSIONES.....	80
SUGERENCIAS	82
REFERENCIAS	83
ANEXOS	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1 Porcentaje del nivel de coordinación.....	48
Figura 4.2 Porcentaje del nivel de relación interinstitucional.....	49
Figura 4.3 Porcentaje del nivel de programación de obras.....	50
Figura 4.3 Mapa de relación causa efecto	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Operacionalización de las variables.....	38
Tabla 4.1 Nivel de coordinación para la ejecución de obras.....	48
Tabla 4.2 Relación interinstitucional.....	50
Tabla 4.3 Programación de obras	51
Tabla 4.4 Se coordina con gobiernos locales la priorización de obras.....	52
Tabla 4.5 Coordinación interinstitucional en la realización de Programas....	52
Tabla 4.6 Se comparte información estadística.....	53
Tabla 4.7 La información estadística está actualizada.....	54
Tabla 4.8 Información de proyectos con expediente técnico.....	55
Tabla 4.9 Fortalecimiento interinstitucional.....	56
Tabla 4.10 Coordinan las autoridades locales priorización de obras.....	57
Tabla 4.11 Fortalecimiento interinstitucional.....	57
Tabla 4.12 Coordinación para prevenir y/o enfrentar desastres.....	59
Tabla 4.13 Existe voluntad política para la coordinación.....	59
Tabla 4.14 Las sinergias en Jornadas de trabajo conducen a la acción.....	59
Tabla 4.15 Hay convenios con los gobiernos locales para mejorar la calidad de obras.....	60
Tabla 4.16 Hay control y seguimiento en las obras que se ejecutan en la Región Amazonas.....	61

INTRODUCCIÓN

En este mundo globalizado la competitividad y la innovación son dos aspectos muy importantes a tener en cuenta esto ha conllevado a que diferentes representantes de la economía tengan que desarrollar continuos procesos de cambio cuyo objetivo es la realización de nuevos procesos y productos para dinamizar la gestión administrativa. Asimismo los gobernantes de los países emergentes como el Perú están haciendo todo lo posible para mejorar y poder ingresar dentro del grupo de la OCDE, por lo que las instituciones debe tener un modelo de direccionamiento a seguir, pues éste será parte de la base del desarrollo de las instituciones del estado.

Actualmente se habla de diversos modelos de direccionamiento administrativo, encontrándose entre ellos el modelo Balanced Scorecard, cuyo principio es ser una herramienta de medición de gestión, convirtiéndose así en un modelo para muchas organizaciones de América latina y del mundo. El presente trabajo de investigación pretende poner a disposición un análisis del valor que puede representar el Balanced Scorecard y la coordinación en las instituciones públicas y privadas principalmente de nuestra región Amazonas, por lo que urge mejorar sus tecnologías y actividades socio económicas, con el objetivo de adaptarse a los cambios y así lograr los objetivos y metas, lo que redundará en el rendimiento y la mejora de la calidad de los servicios que se brindan principalmente en nuestra región.

El presente trabajo de investigación está constituido de cuatro capítulos; los que se señalan a continuación.

- En el primer Capítulo se muestra el Problema de la Investigación; en él se centra el análisis de la realidad problemática, la formulación del problema motivo de la investigación; asimismo se expone los motivos que caracterizan a la problemática que se viene dando en la región Amazonas. También se describe los antecedentes de tesis tanto a nivel internacional y nacional, además se plantean los objetivos a nivel general así como los específicos entre otros aspectos desarrollados.

- El Capítulo II: En el marco teórico se centra el desarrollo de teorías relacionadas a modelos directivos, las mismas que constituyen un respaldo al desarrollo de la presente investigación; dentro de los cuales encontramos teorías, características, etc.
- En el Capítulo III: El Marco Metodológico empleado en el estudio corresponde a la metodología de la investigación científica el cual fue descriptiva con propuesta, la población con la que se trabajó la muestra fue de 89 trabajadores y consultores del distrito de Chachapoyas así mismo Se detallan los instrumentos manejados y se explica cómo se han procesado los datos. Los métodos de investigación y las técnicas utilizadas también se detallan en el presente acápite.
- El capítulo IV Resultados: Se muestra tablas y gráficos sistematizados producto del proceso diagnóstico, se explica el análisis e interpretación de los resultados obtenidos; los mismos que se detallan primero en función de las razones bajo las cuales se desarrolla la propuesta de modelo directivo, basado en el enfoque que sustenta al presente trabajo de investigación.
- Adicionalmente, se expone las conclusiones y recomendaciones plasmadas con la finalidad de mejorar la situación actual motivo de la investigación, concluyendo con las referencias.

.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

La falta de coordinación es un problema que viene afectando principalmente a los países de la región en América Latina. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2014). Sólo uno de cada tres países en América Latina utiliza sus Centros de Gobierno para sistemáticamente coordinar sus iniciativas inter-ministeriales. Esto difiere con los países desarrollados que integran la OCDE, en el cual el 97 por ciento de sus países miembros utilizan núcleos estratégicos para coordinar la implementación de iniciativas que involucran varios ministerios.

Los problemas de coordinación pueden originarse en la superposición de funciones entre dos o más ministerios, gobiernos subnacionales o agencia con programas similares. (Stein, 2017). Señala que en Argentina, el Instituto Nacional de Educación Técnica (INET), dependiente del Ministerio de Educación, tiene programas de capacitación laboral. El ministerio de Trabajo también los tiene. Esto demuestra como muchas programas, proyectos, obras dirigidos a la misma población no se coordinan.

Asimismo el Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES, 2006), el estudio sobre América Latina y el Caribe. Considera que la coordinación como proceso apunta a vincular entre sí a diversas entidades y agentes públicos con el fin de complementar sus recursos y capacidades, y articular objetivos y acciones en espacios intersectoriales e intergubernamentales (...).

Para la OCDE es importante que un gobierno este interconectado que trabaja en red, y considera que la coordinación es de vital importancia para fortalecer el centro de gobierno. (Forst, 2015). Afirmó ahora no hay articulación entre las políticas sectoriales, hay falta de coordinación, debilidad de formulación. Esto nos aclara la importancia de las relaciones que debe existir entre el nivel político y el técnico dentro de la Administración pública, asimismo, por lo que la coordinación interadministrativa debe darse entre los diferentes niveles de gobierno con la finalidad de articular las políticas públicas sectoriales, la falta de

relación, interinstitucional nos atrasa como país por que retrasa la ejecución de obras y por ende la inversión en el país cae, arrastrando al incremento del desempleo. Esto se replica a nivel Subnacional y la región Amazonas es afectada también por esta problemática que se refleja en una mínima cantidad de obras en ejecución y puestas al servicio de la población.

En todo el Perú los proyectos de inversión en infraestructura están retrasando su ejecución por diversos motivos producto de una mala coordinación interinstitucional. Entonces, será importante diseñar un esquema de coordinación y empoderamiento que ayude a que el diálogo fluya lo más rápido (Zavala, 2015). Asimismo se pudo observar a inicios del 2016 el accionar de funcionarios tanto del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables así como del INDECI, con el presupuesto que fue asignado para la ejecución de obras relacionadas a la atención de emergencias o para paliar el impacto del Fenómeno del Niño.

Actualmente nuestra normatividad vigente establece que debe existir una coordinación en los tres niveles del estado, es mas en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, se establece lineamientos para mejorar el desempeño al servicio del ciudadano. La coordinación interinstitucional en nuestro país se encuentra normada en la Constitución Política del Perú en el artículo 198°, establece son las máximas autoridades de la región el Presidente y el Consejo de Coordinación Regional, este último integrado por el número de miembros que señala la Ley. Los alcaldes provinciales o sus representantes son de pleno derechos, miembro de dicho Consejo.

(Ley N° 27867, 2002). Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, en el Artículo 11, señala que, El Consejo de Coordinación Regional, es un órgano consultivo y de coordinación del Gobierno Regional con las municipalidades. Está integrado por los Alcaldes Provinciales y por los representantes de la sociedad civil.

(Ley N° 27972, 2003). Ley Orgánica de Municipalidades, en el artículo 73°, define como una de las funciones específicas municipales, promover y planificar

integralmente el desarrollo local y ordenamiento territorial; promover permanentemente la coordinación.

El Artículo 124.- señala que: Las relaciones que mantienen las municipalidades entre ellas, son de coordinación, de cooperación o de asociación para la ejecución de obras o prestación de servicios. Se desenvuelven con respeto mutuo de sus competencias y gobierno.

(Resolución Ministerial N° 086-2016-MIDIS), en el artículo 1°, Constituir el Comité de Coordinación Interinstitucional con las organizaciones sociales de base del Programa de Complementación Alimentaria - PCA, como instancia de coordinación de carácter permanente.

Según esta normatividad vigente lo que se busca es lograr acuerdos que permitan solucionar posibles problemas y orientar el desarrollo armónico de los distritos, provincias y por ende de la región, al parecer solo queda en una disposición con letra muerta por que en la realidad no se cumple, porque cada entidad estatal trabaja en forma aislada.

La coordinación entre municipalidades así como con los demás organismos o instituciones públicos regionales y locales, inmersas en el ámbito de la región Amazonas es fundamental, porque la gestión moderna se orienta al trabajo o actividades coordinadas en forma conjunta y es lo que se debe dar entre las instituciones de la zona, esto permite o favorece a incrementar la suma de sinergias redundando todo en beneficio de la comunidad y por ende en la región. (Torres, 2005). Refiere que sólo el 33% de las municipalidades mantienen coordinaciones permanentes con los respectivos gobiernos regionales y el 35% de manera eventual, lo que en conjunto totalizan un 68%. Este resultado es preocupante porque atañe no sólo a los gobiernos subnacionales, sino también les incumbe a las instituciones nacionales que tiene a su cargo la descentralización, su implementación y el desarrollo nacional. Contreras (2016). Señala, Parte de las demoras se convierten en intervenciones tardías de ministerios que solo contribuyen al desorden. Es el caso, por ejemplo, del anuncio

que el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables iniciará el empadronamiento y selección de las personas que serán atendidas por la emergencia, una medida que se supone es de las primeras a cargo de INDECI.

Cabe destacar que cada institución o ministerio trabaja en forma aislada, es más los programas de los ministerios no intercambian información, como son Qaly Warma, vaso de leche, Dirección Regional de Vivienda saneamiento, DIRESA principalmente en lo que respecta a desnutrición crónica en los niños, INDECI, con gobiernos Regionales y/o locales entre otros, todos manejan información estadística o información cartográfica que maneja INEI o el Instituto Geográfico Nacional y por lo general casi nunca coinciden, siempre difieren. Montesdeoca (2014), indicó el Perú ha avanzado en la parte formal. (..), Pero la ausencia de estadísticas y de coordinación interinstitucional afecta la efectividad del marco legal porque no es posible evaluar fehacientemente el sistema. Nuestra Región Amazonas, no es ajena a la falta de coordinación interinstitucional, esta se evidencia en la escasa ejecución de proyectos, apoyos entre otros que prestan dos o más instituciones en las localidades y se refleja en la duplicidad de atención de centros poblados como por ejemplo el vaso de leche es proporcionado por dos distritos colindantes, asimismo cuando se hace reforestación por un proyecto de agricultura y en la misma localidad hace reforestación el alcalde o Agro rural que se encuentran desarrollando lo mismo pero con diferente nombre del proyecto, ya sea en el ámbito de provincias o distritos, esto se puede evidenciar además con la relación de usuarios que reciben el vaso de leche en ambos distritos, padrón de beneficiarios y georreferenciación de parcelas de cada proyecto de ahí que muchos agricultores reciben los plántones, solo siembran una parte en una sola parcela y el resto de plántones los descarta quedándose con las herramientas o insumos como abonos que otorga cada entidad o proyecto, muchos de los cuales son utilizados generalmente en otros cultivos como café y/o son vendidos a otros productores y cuando supervisan las instituciones presentan la misma parcela a los representantes de cada proyecto.

Desde hace algunos años, se puede observar, que la falta de coordinación interinstitucional se viene incrementando en nuestro país, trayendo consigo

duplicidad de esfuerzos, recursos humanos y financieros, funciones, desorganización, escasa planificación integral entre otros, perjudicando directamente a la población. La descoordinación es agravada por el incremento de transferencias intergubernamentales de los últimos años, que afianza los localismos. (Muñoz, 2014).

El mismo autor señala:

En síntesis, los problemas de coordinación interinstitucional y tendencia hacia la atomización no serán superados en el estado actual de las cosas. No podemos confiar en la buena voluntad ni en la capacidad de las autoridades elegidas para solucionar estos problemas. Se requiere tomar medidas drásticas que ordenen jerarquías y den más poder (competencias) a algunos niveles de Gobierno. (Muñoz, 2014, p.11).

Esta falta de coordinación también afecta directamente el desarrollo de los pueblos por que anteriormente las autoridades presentaban proyectos por ejemplo de saneamiento y ambos ejecutaban, actualmente como el SNIP detecta la duplicidad de proyectos para una localidad determinada, los pueblos vienen siendo perjudicados porque simplemente, el MEF no otorga presupuesto cuando hay duplicidad para una obra para el mismo centro poblado y estos siguen postergados sin este servicio básico. Esto nos demuestra que si habría una coordinación interinstitucional en cuanto a programación, ejecución y seguimiento de los proyectos el presupuesto regional alcanzaría para apoyar a más población.

De acuerdo al Índice de Competitividad Regional, en los periodos 2013/2014, 2014/2015 Amazonas se encuentra en el tercio inferior de las regiones menos competitivas a nivel nacional manteniéndose en el puesto N° 20, tal como se puede apreciar en la tabla 1.1.

Tabla 1.1

Índice de Competitividad Regional, 2013/2014, 2014/2015

Comparación 2014/15 con 2013/14			
Departamento	Puesto 13/14	Puesto 14/15	Variación
Lima	1°	1°	-
Ica	3°	2°	▲ 1
Moquegua	2°	3°	▼ 1
Arequipa	4°	4°	-
Tacna	5°	5°	-
Lambayeque	6°	6°	-
Tumbes	7°	7°	-
La Libertad	8°	8°	-
Ancash	10°	9°	▲ 1
Madre de Dios	9°	10°	▼ 1
Piura	12°	11°	▲ 1
Cusco	13°	12°	▲ 1

Departamento	Puesto 13/14	Puesto 14/15	Variación
Junín	11°	13°	▼ 2
Pasco	17°	14°	▲ 3
Ayacucho	18°	15°	▲ 3
Apurímac	15°	16°	▼ 1
San Martín	16°	17°	▼ 1
Puno	14°	18°	▼ 4
Cajamarca	21°	19°	▲ 2
Amazonas	20°	20°	-
Ucayali	19°	21°	▼ 2
Huánuco	22°	22°	-
Loreto	24°	23°	▲ 1
Huancavelica	23°	24°	▼ 1

Fuente: Consejo Nacional de Competitividad

En lo concerniente a infraestructura, la región Amazonas ocupó el lugar N° 22 de 24 regiones, acorde con la gráfica 1.1., cabe destacar que este pilar mide la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones.

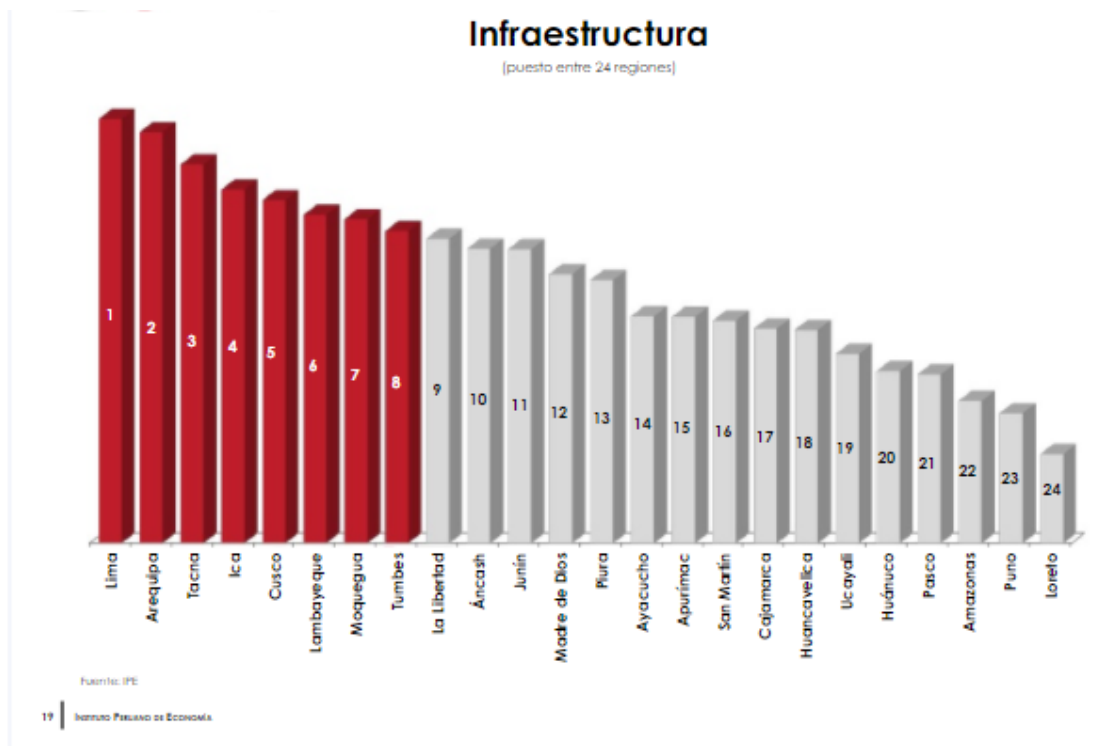


Figura 1.1: Infraestructura por regiones 2014/2015

Fuente: Consejo Nacional de Competitividad

Según tabla elaborada por CENTRUM Católica, la región Amazonas ocupa el puesto 25 de las 26 regiones consideradas para este estudio, solo le supera a Huancavelica, en comparación con el índice de competitividad regional ICRP 2014, esta ha sufrido un descenso, la variación es de -1.7, lo que demuestra que Amazonas en vez de avanzar presenta un gran retroceso al 2016, tal como se puede observar en tabla N° 1.2.

Tabla 1.2

Índice de Competitividad Regional, 2014/2016

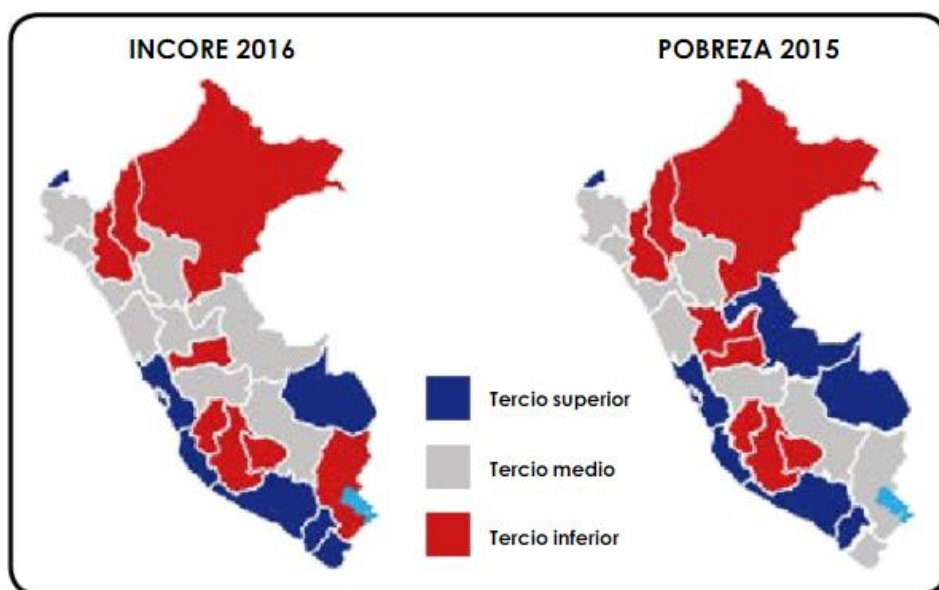
Regiones	"Variación ICRP 16 - ICRP 14"	Regiones	"Variación ICRP 16 - ICRP 14"
(1) Lima Metropolitana	↑ 3.5	(14) Madre de Dios	↓ -2.2
(2) Callao	↑ 4.1	(15) Junín	↓ -1.3
(3) Moquegua	↗ 0.6	(16) Puno	↓ -1.9
(4) Tacna	↘ -0.3	(17) Ucayali	↗ 0.4
(5) Arequipa	↘ -1.0	(18) San Martín	↘ -1.0
(6) Ica	↘ -0.6	(19) Loreto	↓ -1.8
(7) La Libertad	↗ 0.5	(20) Pasco	↓ -1.8
(8) Lima Provincias	↑ 3.0	(21) Apurímac	↑ 1.8
(9) Lambayeque	↓ -1.1	(22) Huánuco	↗ 1.0
(10) Piura	↗ 0.6	(23) Ayacucho	↑ 2.7
(11) Cusco	↗ 0.3	(24) Cajamarca	↘ -0.4
(12) Tumbes	↘ -0.5	(25) Amazonas	↓ -1.7
(13) Ancash	↘ -0.8	(26) Huancavelica	↑ 1.8

↑ Avance significativo	↗ Avance bajo	↘ Retroceso bajo	↓ Retroceso significativo
------------------------	---------------	------------------	---------------------------

Fuente: Instituto Peruano de Economía IPE.

Elaboración CENTRUM Católica.

Asimismo en la figura 1.2 es una representación del Perú por regiones que compara el Índice de Competitividad Regional – INCORE 2016 y los resultados indican una relación directa entre competitividad y desarrollo económico y social de las regiones del Perú, de esta manera, es posible visualizar un panorama claro y detallado por región, el cual resulta fundamental para la discusión y la toma de decisiones de políticas públicas que impulsen el desarrollo a nivel Subnacional. A nivel país Amazonas se ubica en el tercio inferior tanto en el Índice de Competitividad Regional – INCORE 2016, así como en el índice de pobreza.



Fuente: INEI, IPE.

Figura 1.2: Infraestructura por regiones 2015/2016

Fuente: INEI, IPE

En infraestructura en el año 2016, la región Amazonas también experimento un descenso en comparación al 2014 que ocupó el puesto 22, retrocediendo al puesto 23, es decir que se localiza en el penúltimo lugar, solo le supera a la región de Loreto. Para este pilar el Instituto Peruano de Economía, considera la cobertura de electricidad, precio de la electricidad, Cobertura de agua, Continuidad de la provisión de agua, cobertura de desagüe, hogares con internet, hogares con al menos un celular y densidad del transporte aéreo.

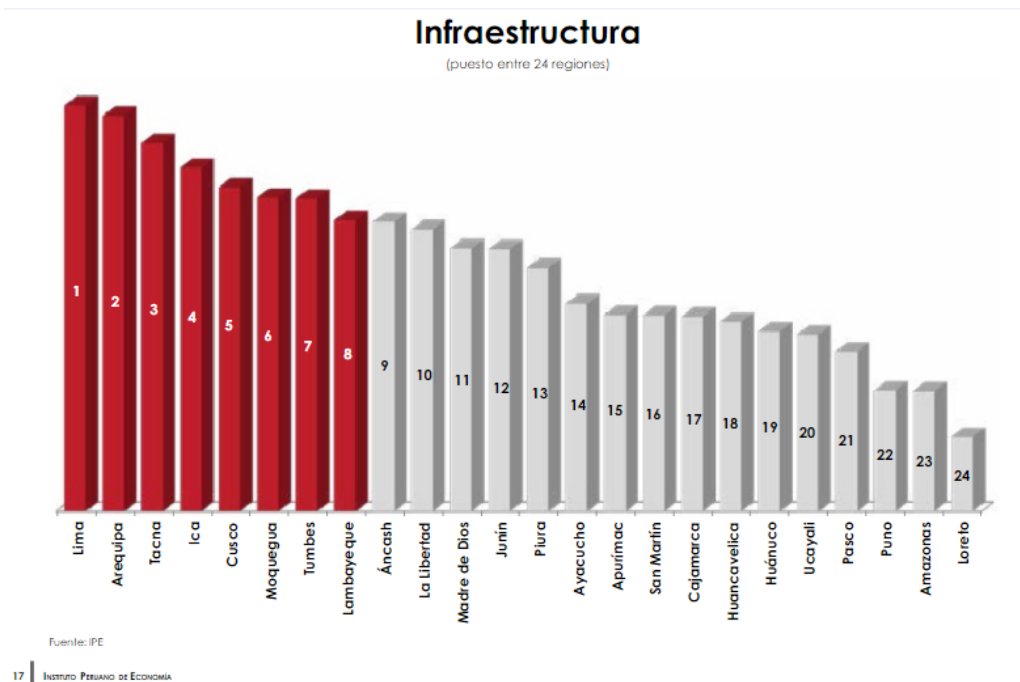


Figura 1.3: Infraestructura por regiones 2016

Fuente: IPE

En cuanto a la ejecución de la inversión pública Amazonas está en el tercio superior, muy por encima del promedio nacional.

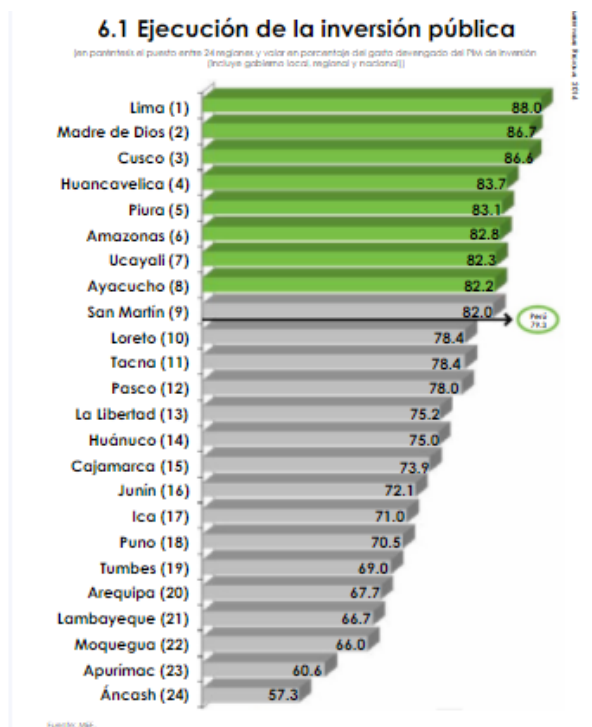


Figura 1.3: Ejecución de la Inversión pública 2016

Fuente: IPE

La escasa coordinación en entidades del Estado también se observa internamente en las gerencias, subgerencias, Direcciones y todas las unidades que conforman el Gobierno Regional y otras instituciones estatales, por ejemplo el PETT a cargo de la Dirección Regional Agraria, por su labor todos los meses salen al campo con GPS, Estación total, recorren casi todos los centros poblados de la Región, el personal de Subgerencia de Administración y Adjudicación de terrenos de propiedad del Estado, Demarcación Territorial entre otros que también hacen trabajo de campo y están implementada con GPS, Estación Total, etc., pero si se busca información estadística actualizada por ejemplo de localización de centros poblados la base de datos esta desactualizada los nuevos centros poblados no figuran y si existe esta ha sido tomada de Cartas Nacionales o del INEI, que es otra institución que la localización de estos centros poblados están desfasados y no coinciden con la realidad, la infraestructura vial o de riego para realizar un determinado trabajo, se recurre al personal del área encargada te dan una información desactualizada sin detalles, por lo que se tiene que trabajar la información y si ésta es urgente o no se cuenta con presupuesto para realizar trabajo de campo, en caso de transportes que se requiera información de la infraestructura vial, muchas veces sabemos de la existencia de trochas o carreteras afirmadas que fueron construidas hace algunos años simplemente esta no figura en su inventario y mucho menos se encuentra identificada en un mapa o plano, por lo que la persona que requiere hacer un trabajo, estudio de esa zona y sea necesario contar con esa información tiene que trabajarla o trazarla o asumirla a su manera, lo mismo ocurre con el área de Defensa Civil por ejemplo te dan información de deslizamientos ocurridos en la región durante un determinado número de años, pero en sus cuadros no ponen ni siquiera el nombre del Centro poblado donde ocurrió el evento, solo ponen el distrito y todos sabemos que el ámbito de un distrito es muy amplio, nuevamente la persona que realiza una evaluación para tiene que perder tiempo y dinero de la institución para indagar o realizar un trabajo que ya debería estar realizado y hasta mapeado, lo que permitiría que el Gobierno Regional que cuenta con un área de Estadística y otra de Demarcación Territorial, y ambas dependen de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Demarcación Territorial que cuenta con equipamiento y personal especializado dibuje o mapee toda la información

estadística consolidada, además esta gerencia es la responsable de Planificar, priorizar y gestionar el presupuesto para ejecutarlas, otra deficiencia que se observa en sesiones de trabajos por ejemplo del Plan Concertado con los Gobiernos locales de acuerdo a Ley vigente se debe coordinar, priorizar las obras de mayor impacto en la región, al margen de las limitaciones personales, tanto de las autoridades locales así como de las personas que laboran en ellas que no siempre entienden lo que se espera de ellas, porque pueden carecer de algunas habilidades requeridas, de capacitación o de información, y por lo tanto hay una incongruencia de objetivos, prioridades y metas, esto se da mayormente, porque los responsables de Subgerencias o áreas y sus principales técnicos encargados por lo general casi nunca participan en la elaboración de este Plan, que constituye una herramienta importante para planificar estratégicamente y lograr el despegue de la región Amazonas.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo debe ser la propuesta de un modelo directivo basado en el Enfoque Balanced Scorecard–BSC para mejorar la coordinación de la ejecución de obras del Gobierno Regional Amazonas- Chachapoyas 2016?

1.3. JUSTIFICACIÓN

En el presente trabajo de investigación la aplicación de estrategias Directivas basadas en el Enfoque Balanced Scorecard-BSC, va a servir para aunar esfuerzos, dinamizar el desarrollo de los Centros poblados orientando mejor sus presupuestos por la reducción costos y esfuerzos.

Mediante la aplicación del modelo de gestión estratégica sustentado en el Cuadro de Mando Integral BSC se logrará reorientar los esquemas de ejecución y evaluación de proyectos, así como la identificación y priorización de las necesidades de los usuarios o administrados, constituyendo de esta manera una herramienta a tener en cuenta para lograr una mayor optimización de sus recursos y presupuestos.

La Región Amazonas, como institución principal de éste vasto territorio preocupa que año tras año vayan decayendo sus índices de competitividad y calidad de vida de su población, según el Instituto Peruano de Economía hasta abril del 2013, la Región Amazonas se localiza dentro del último tercio de regiones del país que son las que presentan los mayores niveles de pobreza, los resultados encontrados muestran una relación directa de la competitividad con el crecimiento.

Una de las debilidades que presenta la Región Amazonas es la escasa cobertura en servicios básicos e infraestructura que cuenta, así tenemos que en cobertura de eléctrica está ubicada en el Ranking 22, en cobertura de agua ocupa el puesto 22 y en cobertura de desagüe ocupa el puesto 15, cobertura de internet puesto 21 y con cobertura en telefonía móvil y Producto Bruto Interno se ubica en el puesto 22 de las 24 regiones evaluadas, además considerando el mapa de pobreza 2013, solo le supera a Huancavelica, los índices de desnutrición están muy por encima del índice nacional.

Esto va a permitir que se tenga información no solo actualizada, sino cuantificada y esquematizada para reconocer e identificar mucho mejor las necesidades, avances e impactos de obras en la región y por ende priorizar la ejecución y evaluación de proyectos locales, para evitar que el mismo apoyo o proyecto sea brindado por dos o más instituciones, constituyendo de esta manera una herramienta a tener en cuenta para lograr una mayor optimización de sus recursos y presupuestos tanto de la región así como de los Gobiernos locales inmersos en Amazonas, lo que va a repercutir en la ampliación de usuarios beneficiarios, optimización de los recursos humanos, financieros y por ende todo esto conlleva a una mejor organización, desarrollo de la Región y elevación de la calidad de vida del poblador amazonense.

1.4. ANTECEDENTES

Se ha encontrado los siguientes trabajos de investigación:

Arboleda, Chávez y Samaniego, (2006). Tesis “Diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en el Balanced Scorecard y Gestión por procesos a la empresa dedicada a la fabricación de insumos para el sector agrícola en la ciudad de Guayaquil año 2006”

- La metodología.
- Enfoque Estratégico
- Despliegue al BSC y definición de indicadores, metas e iniciativas.
- Definición y mapeo de procesos previa al despliegue y sincronización
- Capacitación al equipo gerencial en la toma de decisiones basada en indicadores de gestión y definición de indicadores del Balanced Scorecard
- Definición, mapeo y mejoramiento de los principales procesos del negocio.

Resultado logrado:

- Definición de la misión y la visión organizacional de la empresa,
- Diseño de indicadores,
- Definición apropiada de fuentes de captura de datos y
- Definición de presentación de resultados para cada indicador

Quiroga, A, (2000). Tesis: “El Balanced Scorecard aplicado al Individuo”.

La metodología de trabajo propuesta está compuesta de los pasos detallados a continuación. Estos pasos, según se verá, tienen como objeto llegar a establecer un paralelismo entre la empresa y el individuo en sus diversas perspectivas y así facilitar que una herramienta originalmente diseñada para la primera, pueda ser aplicada al segundo con leves modificaciones.

1. La misión y la estrategia ya se conocen

En este trabajo se darán por sentados algunos temas que, aun siendo de importancia fundamental para la aplicación del BSC, escapan al alcance de la presente tesis. Particularmente, se asumirá que el problema de diseño de la misión y la estrategia en el individuo (sin duda un paso de fundamental importancia) ha sido resuelto a priori. Esto es un punto de partida necesario para la aplicación del BSC como herramienta para la medición del comportamiento de la persona en cuanto al cumplimiento de su estrategia y misión.

2. Análisis de las distintas perspectivas del BSC. Investigación de la bibliografía específica y complementaria.

Este análisis está enfocado a encontrar variaciones en las aplicaciones del BSC, buscando eventuales similitudes con el tema de la presente tesis. A partir de la

información encontrada, será posible diagramar el siguiente paso de la metodología, la propuesta de un paralelismo entre el uso acostumbrado del BSC y su nueva aplicación al individuo.

3. Desarrollo de un paralelismo en la aplicación del BSC a la empresa y al individuo. Se expone la similitud entre ambos entes, y se busca encontrar una aplicación en el individuo de los mismos principios que ya poseen probada validez para la empresa. El desarrollo de este segmento constituye el verdadero cuerpo del trabajo. El modelo de cuatro perspectivas propuesto por Kaplan y Norton sugiere que en cada una de esas perspectivas es posible realizar la medición y por lo tanto la evaluación continua de performance de actuación de la empresa. Siguiendo un paralelismo entre la empresa y el individuo, se sugiere la aplicación de esa estructura a cuatro perspectivas del individuo, que han sido seleccionadas por su equivalencia con las originales.

- **Perspectiva Financiera:** Relacionada con los objetivos principales de la empresa. Se propone aplicar esta perspectiva a los objetivos principales del individuo asociados a la satisfacción de necesidades.
- **Perspectiva del Cliente:** Además de su objetivo principal financiero, la empresa está dedicada a servir a un grupo de clientes, entregando un cierto valor apreciado por esos clientes y a cambio del cual recibe una compensación financiera. Se sugiere que el individuo encaja en esta definición, entrega valor a varios grupos de interés (sus clientes), los que a su vez le retribuyen un valor que da sentido al intercambio social y profesional. Esta retribución puede ser la satisfacción de la necesidad de seguridad (por medio del salario del empleado) en su ámbito laboral, o la satisfacción de la necesidad de pertenencia (por ejemplo a un grupo de amigos o a un club) en su ámbito social.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** Se refiere a los procesos relacionados con su actividad principal que es necesario mejorar en forma permanente para que la empresa pueda cumplir con su misión de forma eficiente. Ejemplos de estos procesos pueden ser una eficiente orientación a objetivos, una adecuada planificación y gestión de recursos (p.ej. tiempo), responsabilidad, buena disposición, flexibilidad, adaptabilidad y muchos otros.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Para crecer y alcanzar sus objetivos cada vez más ambiciosos la empresa debe monitorear permanentemente esta perspectiva. El concepto es igualmente válido cuando es aplicado al individuo.

De esta forma, el primer paso es plantear la similitud entre el individuo y la empresa. El tema se expone en el ítem 3.1.

A continuación, se introduce el concepto de aplicación del BSC a cada unidad de negocios de la empresa. De forma similar se sugiere que los ambientes en los que se mueve el individuo cumplen con las condiciones necesarias para ser considerados como unidades de negocios desde el punto de vista del BSC.

Una vez repasados los temas introductorios, se aplica de lleno al individuo el concepto de las cuatro perspectivas sugeridas por Kaplan y Norton para la empresa. Este concepto está desarrollado en el ítem 3.3.

En todo momento se conserva la terminología propuesta originalmente por Kaplan y Norton para la aplicación del BSC a las empresas. Aun cuando se expone que la Perspectiva Financiera en el individuo no se refiere a la obtención de dinero, se ha preferido conservar el adjetivo "Financiera" para simplificar la introducción de nuevos conceptos y mantener la claridad del paralelismo en la exposición.

4. Propuesta de criterios de medición.

Se expone en forma breve el proceso de construcción del BSC. También se sugieren algunos objetivos genéricos y sus indicadores. La idea de esta sección es introducir conceptos de importancia en cuanto a la estructura del BSC; los índices utilizados en el BSC aplicado a la empresa son adaptados según la idea de la presente tesis.

Por otra parte, una vez que se demuestra, aún en forma genérica, la existencia de objetivos e indicadores que son aplicables individuo bajo el criterio de medición sugerido, se reafirma la validez del mecanismo propuesto.

5. Desarrollo de la tesis propuesta, con un criterio de aplicabilidad inmediata.

La eventual viabilidad de la presente propuesta transforma al BSC en una herramienta de gran utilidad en la autogestión diaria del individuo. Determinar un método para su utilización con valor agregado real, es el principal objetivo del trabajo.

Resultados:

El resultado del trabajo se expone mediante la aplicación de un paralelismo entre la empresa y el individuo. El esquema utilizado permite aplicar los conceptos que ya fueron definidos para la utilización del BSC en corporaciones (con sus unidades de negocios) a una persona común, en sus distintos aspectos "productivos": en sus funciones profesionales, sociales, familiares y personales.

El individuo es muy parecido a una empresa

a) Posee un objetivo principal dentro de cada ámbito de acción en el que se mueve.

Este objetivo (muchas veces apoyado en varios objetivos menores) debería estar descripto y sustentado en una declaración de misión que explique la razón de su actuación.

¿Cuál es el objetivo de una empresa? En última instancia, la razón de ser de una organización con fines de lucro es hacer dinero para sus accionistas. Se puede argumentar desde varios puntos de vista otros motivos para su existencia, como el servir a la sociedad, ser una fuente de trabajo para sus empleados o contribuir a la generación de tecnología que mejore el estándar de vida de sus clientes. Sin embargo, en última instancia, para realizar cualquiera de estas tareas es necesaria una inversión económica. Quien realiza esta inversión, el capitalista, no suele hacerlo por principios filantrópicos, cosa que sin duda también sucede, pero se trata de la excepción a la regla.

Existe otro tipo de organizaciones, llamadas sin fines de lucro, asociaciones civiles o religiosas y también el Estado, todos ellos con fines distintos al lucro. Para este otro tipo de organizaciones el fin último puede ser descripto con independencia de los factores financieros, o quizás sólo apoyados en la idea de una mera eficiencia económica. Así, el fin último del Estado es proveer seguridad, salud y educación; para una organización ecologista, su objetivo es la conservación del medio ambiente y las especies vivas. Ambos utilizan dinero para funcionar, pero sólo lo miden en función de sus procesos internos; para ellos se trata de un recurso escaso del que deben hacer un buen uso.

¿Cuál es el objetivo principal del individuo? Existen varios aportes y vías de aproximación para la respuesta a esta pregunta, sin embargo está ampliamente aceptada la respuesta originalmente propuesta por Abraham Maslow: el principal objetivo del individuo es la satisfacción de sus necesidades. Respecto de la teoría de necesidades, se ha incluido en el presente trabajo dos anexos que amplían el tema desde el punto de vista de dos autores, Maslow y Maccoby.

b) Tiene "clientes" variados y a veces la posibilidad de elegir sus "mercados".

En el ítem siguiente (c) se propone que el individuo ofrece determinados productos conocimiento, compañía, amistad, diversión, etc. La propuesta es definir como "mercados" los ámbitos de interacción del individuo, aquellos en los que el individuo entrega los productos mencionados y a la vez satisface sus necesidades, cumpliendo así con su objetivo principal.

Estos "mercados" son, simplifícadamente:

- Profesional o laboral
- Social
- Familiar
- Personal

En cada uno de ellos, los "clientes" varían, siendo para cada uno las personas o instituciones que reciben el producto entregado por el individuo en cada caso; estos clientes a su vez le retribuyen al individuo un valor que da sentido al intercambio social y profesional. Es interesante observar que uno de los mercados propuestos es el personal, en donde se intenta abarcar aquellas actividades del individuo tendientes a su propia satisfacción, como es el caso algunas actividades de esparcimiento o deportivas, que no requieren la intervención de otras personas o instituciones.

Quizás la aplicación más correcta de este concepto de "mercado personal" es la capacitación, dado que el valor entregado por el individuo (generación de conocimientos) redundará a priori en su propio beneficio, ya que le agrega habilidades, capacidades y conocimientos que luego puede aplicar en otras actividades.

c) Por medio de su trabajo o actividad principal, entrega un valor agregado.

La persona realiza una labor productiva desde el punto de vista económico en su actuación laboral, ya sea trabajando en forma autónoma o para una compañía que lo contrata. En este ambiente su producto principal es su trabajo, aunque entrega otros productos secundarios, que como se detalla a continuación pueden ser coincidentes con los que ofrece en otros ámbitos de actuación.

Es claro que el ser humano ofrece en forma completa mucho más que su mano de obra, ofrece conocimiento, compañía, amistad, diversión, afecto y muchas otras cosas que varían según su ambiente, pero que están definidas en forma genérica para todas las personas en los ambientes que fueron detallados en el ítem precedente.

Para su producción (de bienes o servicios) utiliza recursos: Esos recursos, escasos o no, comúnmente exigen el pago de un precio, o su explotación. ¿Cuáles son los recursos que utiliza el individuo en su entrega de valor? El principal recurso de que dispone, es escaso y renovable: su tiempo. No dispone más que de 24 horas por día, y es su deber organizarlas de forma de poder entregar valor en los cuatro mercados en los que se mueve. Si utiliza más tiempo en uno de los mercados, le queda menos recurso disponible para los restantes

tres. También debe decidir la aplicación de otros recursos, como el dinero o inclusive su conocimiento. En todos los casos, la eficiencia con la que disponga de esos recursos está relacionada con sus mecanismos de procesos internos. Como se verá, es una de las perspectivas cubiertas por el BSC.

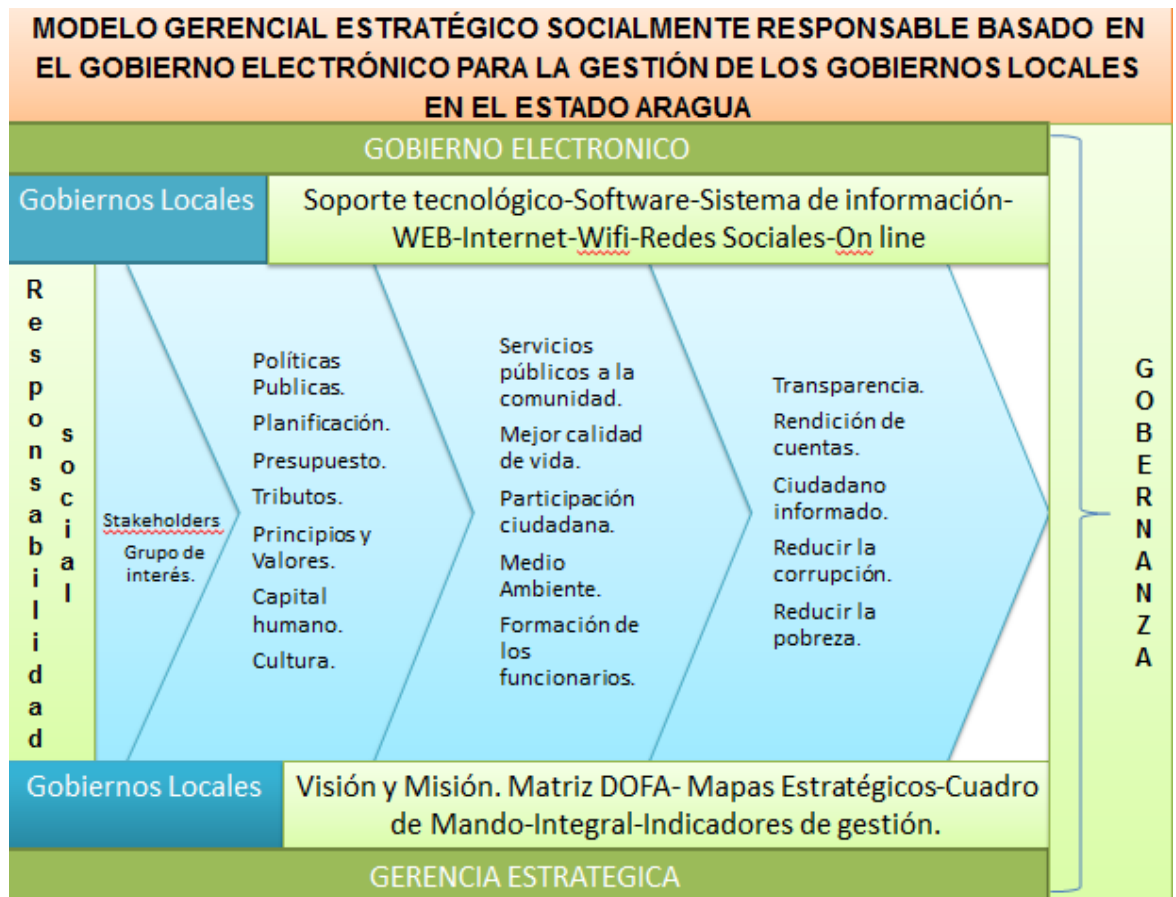
d) Aprende de forma continua y así mejora sus resultados.

Las empresas invierten en forma permanente para mejorar sus procesos y entrenan a sus empleados con la intención de reducir costos y maximizar calidad. Del mismo modo es posible afirmar que el individuo puede aprender continuamente y perfeccionar su actuación entregando mejores resultados con más eficiencia a medida que transcurre el tiempo. Una forma de provocar este crecimiento continuo en el individuo es brindarle un mecanismo de seguimiento de sus indicadores.

Peraza, A. (2014). Tesis “Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el Estado Aragua”.

En esta investigación se ha empleado la metodología cualitativa bajo el enfoque fenomenológico-hermenéutico.

Como resultado se obtuvo la propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el Estado Aragua, tal como se muestra en el Cuadro siguiente:



Elaborado por: Peraza, A. 2013.

Mendoza, J. (2015). Tesis “Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa Procesos Textiles E.I.R.L”.

El método general es Deductivo y el método específico es no probabilístico por conveniencia, pre-experimental con pre y post prueba.

Como resultado se obtuvo la propuesta del Balanced ScoreCard en las áreas críticas de PROTEX, contribuyó a mejorar la Generación de Valor, consecuentemente, a la disminución de los costos, a la excelencia en servicio al cliente e impulsando la comunicación y trabajo en equipo.

Valenzuela, Y. (2015). Tesis “Sistema de gestión del conocimiento para la optimización de la relación entre los servicios y las inversiones del Banco de la Nación”.

La metodología empleada es la empírica, justificada por sus resultados.

El resultado obtenido El modelo de Gestión del Conocimiento, diseñado en primera aproximación y propuesto al BN en este estudio, tiene la validez necesaria para ser eventual componente del diseño de una nueva Estrategia Competitiva del BN, en un contexto de creciente competencia motivada en parte por el rápido crecimiento y modernización del BN desde el año 2006, además se tiene un margen de 95% de confianza estadística, para que BN pueda emplear un Modelo de Gestión del Conocimiento con las características y prestaciones aquí propuestas, que continuar con el método tradicional de manejo del Conocimiento. Las diferencias halladas, en términos de indicadores de desempeño como Eficacia, Eficiencia, Economía, Servicio y Costo, son favorables al nuevo Modelo propuesto.

Bartolo, J. (2014). Tesis “El control interno de los recursos financieros y su incidencia en la ejecución de obras públicas en la Municipalidad distrital de San Miguel año 2012”.

El método utilizado en el presente trabajo es el analítico.

El resultado concluye que el control interno de los recursos financieros influye en la ejecución de obras, por lo que las metas cumplidas por la Municipalidad se deben al adecuado control interno que se aplica a los recursos financieros que se reflejan en la ejecución de obras públicas.

Actualmente con la globalización se ha transformado en el mundo los negocios conllevando a una fuerte competitividad empresarial planteándose para sobrevivir cambiar constantemente en estrategias, innovación para mejorar su dinamicidad, por lo que los directores y gerentes tienen que maniobrar bajo un nuevo paradigma de gestión estratégica que le permita aprovechar y crear ventajas competitivas del mercado.

Actualmente con la modernización de la gestión pública se está dando mucha importancia a la planificación estratégica la que a través del tiempo se ha acumulado generando un acervo de conocimientos, el cual ha ayudado a los directivos a introducir sistemas en sus organizaciones para incrementar la efectividad de estas herramientas, por lo que es necesario implementar la propuesta con el Balanced Scorecard–BSC para mejorar la coordinación de la ejecución de obras del Gobierno Regional Amazonas.

Cabe destacar que no existe una única manera de realizar una planeación estratégica; los sistemas deben diseñarse para que se adapten a las características de cada empresa o institución pública, razón por la cual los gerentes deben aprender o tomar la experiencia pasada y aplicarlas al diseño de un nuevo sistema que se ajuste a las características particulares de su empresa o institución, por lo que la innovación, actualización debe darse constantemente en todos los trabajadores, principalmente en los que las personas que toman decisiones y priorizan la ejecución de obras, en el gobierno regional.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. GENERAL

Proponer modelo Directivo basado en el enfoque Balanced Scorecard – BSC para mejorar la coordinación de la ejecución de obras en el Gobierno Regional Amazonas 2016.

1.5.2. ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar el nivel de coordinación de la ejecución de obras del Gobierno Regional Amazonas - 2016.
2. Diseñar la propuesta de un modelo Directivo basado en el enfoque Balanced Scorecard – BSC para mejorar la coordinación de la ejecución de obras en el Gobierno Regional Amazonas 2016.
3. Validar la propuesta del modelo Directivo basado en el enfoque Balanced Scorecard – BSC para mejorar la coordinación de la ejecución de obras en el Gobierno Regional Amazonas 2016 a criterio de expertos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Teórico.

En toda administración, se puede observar que la ejecución es exitosa si cuenta con la fase de planeamiento y realmente no termina nunca porque debe ser un proceso continuo y trascendente en toda institución. La ejecución de obras debe basarse en el conocimiento y reconocimiento de la realidad tanto interna a la institución así como en el entorno externo Interinstitucional.

Toda institución ya sea pública o privada se ha creado con miras a lograr objetivos y una de las tareas de la administración es la de coordinar todos los recursos, para conseguirlo. Razón por la administración busca la eficacia y eficiencia, es decir que tiene como objetivo principal alcanzar resultados.

Tanto el Gobierno Regional Amazonas así como los Gobiernos Locales, deben introducir cambios sustanciales empezando desde la misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos, con la finalidad de que adapten en sus planes estratégicos y en su funcionamiento o quehacer cotidiano la coordinación asimismo se debe acoplar acciones a los nuevos requerimientos que se plantean desde la planificación de proyectos hasta la ejecución de éstos para lograr optimizar los pocos recursos que cuenta la región Amazonas y lograr de esta manera el desarrollo de la región. En función de ello es necesario diseñar la propuesta Estrategias Directivas basadas en el enfoque Balanced Scorecard – BSC para mejorar la coordinación Interinstitucional en el Gobierno Regional Amazonas, así como al interior de gerencias y subgerencias del Gobierno Regional Amazonas, para establecer una administración eficiente en gestión tanto en la ejecución presupuestal así como en la parte financiera y post ejecución de las obras, ya que estas no culminan con la ejecución y transferencia a los gobiernos locales sino que, esta continua con la operatividad y mantenimiento, por lo que es importante la coordinación con autoridades y sociedad civil desde que se planifica y prioriza una necesidad, hasta su culminación, porque esta obra es transferida a la población beneficiada, organizada y fortalecida la que finalmente se encargara de la operatividad y mantenimiento de estas, bajo la supervisión de la autoridad

competente. Cabe destacar que en las dos décadas últimas tanto el presupuesto público, como la recaudación fiscal se han incrementado sustancialmente, sin embargo a pesar de que tanto se pregona que el Estado se debe al ciudadano, casi todas las entidades públicas siguen teniendo una limitada o escasa capacidad de gestión, lo que impide que los servicios públicos brindado por estas sean de calidad con eficacia, eficiencia y transparencia, esto se debe a que los recursos con que disponen las instituciones del estado son esencialmente insuficientes, y cada una trabaja en forma aislada, por lo que es tarea de los gerentes que administran los recursos, complementar y coordinar su uso con el fin de lograr resultados a un costo mínimo, por lo tanto también busca la eficiencia, para ello es necesario el uso de la información y de los sistemas de información que se utiliza que forman parte las personas, datos, hardware, software, recursos y tecnologías de redes de comunicaciones para reunir transformar y difundir información en la institución.

2.1.1 Teorías relacionadas al Modelo Directivo.

El presente trabajo de investigación se respalda en conceptos relacionados a bases teóricas de la administración y proporcionan un elemento importante para determinar la factibilidad del problema de investigación, relacionando estudios realizados en el extenso campo de la administración los mismos que son coherentes con los modelos que direccionan el rumbo de las instituciones y/o empresas.

A partir de la revolución industrial surgieron las teorías de la administración, debido al requerimiento de detallar los cambios en los procesos de manufactura y en la gestión de los recursos que disponía consistentes en bienes tangibles e intangibles y recursos humanos. Cabe destacar que entre los objetivos principales o fundamentales considerados en las teorías de la administración están relacionados a la obtención de resultados y a la optimización del uso de recursos, es decir buscan la eficacia y la eficiencia de las instituciones y/o empresas, desde que se incrementó y masifico el uso de

las tecnologías de la información y comunicación es indispensable y necesario el uso de recursos y tecnologías como redes de comunicaciones y sistemas de información, datos, software, hardware para transformar esta base de datos en mapas, gráficos, entre otros, la misma que se debe ser compartida y lograr un diagnóstico más acorde a la realidad de la región Amazonas, ya que esta debe ser producto de la coordinación interinstitucional, ya que todos los sectores generan información que empleada en forma multidisciplinaria es muy valiosa para identificar eventos repetitivos que causan fuertes desastres y no son tomados en cuenta en la planificación y desarrollo de este vasto territorio, así como para realizar una mejor gestión y ordenamiento del territorio .

La teoría clásica de la administración tiene como máximo representante a Henry Fayol y los principios establecidos en la administración, se siguen considerando actualmente en prácticas gerenciales.

Los principales aportes de Fayol a la administración son:

- ✓ Considerar la universalidad de la teoría administrativa, ya que la administración sirve para toda clase de situaciones y personas.
- ✓ Plantear los parámetros administrativos de planeación, organización, dirección, coordinación y control (Arbeláez, Serna, y Díaz, 2014, p.37)

Los mismos autores señalan que Taylor y Fayol dejan como legado el concepto de que administrar es un proceso que supone: Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar lo cual se traduce en las funciones centrales para gestionar una organización.

Los conceptos Gestión Pública y Gerencia Pública han reemplazado al de Administración Pública en el lenguaje técnico y también en el corriente, respondiendo a la lógica que encierra la concepción reduccionista de un Estado cuyo aparato operacional administrativo queda sometido exclusivamente a principios y criterios de eficiencia, a la simple consideración costo-beneficio y resaltando la contradicción burocratismo-gerencialismo. (Ardila, 2003, p. 12)

2.1.2 Características del Modelo Gerencial en el Perú

El Perú históricamente se ha caracterizado por la preponderancia de un modelo de dirección pública de carácter politizado, con predominio de Directivos Públicos los que en su gran mayoría siguen siendo empleados de confianza de la Alta Dirección en todas las instituciones públicas. Asimismo cabe destacar la existencia de un margen racional para la contratación de empleados de confianza, caracterizados generalmente por ser allegados muy cercanos al partido político o agrupación regional gobernante de turno lo que caracteriza en ellos es la discrecionalidad excesiva al jefe superior lo que impide que estos “gerentes” se profesionalicen y realicen su trabajo con eficiencia y eficacia la función directiva incrementándose de esta manera la corrupción, mal endémico, que sigue extendiéndose en todos los niveles de gobierno tanto nacional así como en los niveles subnacionales y lejos de dar beneficios, perjudica a todos los ciudadanos, por qué impide la competitividad y desarrollo profesional, ya que estos profesionales para llegar al cargo no concursan y si lo hacen todo está orientado para que esa persona sea la que ocupe la plaza, esto no permite evaluar los resultados de políticas públicas, para obtener un diagnóstico de la situación real de la región y del país, las mismas que conlleven a generar Planes de desarrollo en beneficio de la calidad de vida de la población de la región Amazonas y por ende del Perú.

Actualmente la orientación pública profesional debe tener en cuenta la función directiva desde un punto de vista gerencial e integral, en la que el gerente desenvuelva tres tipos de gestión: la gestión del entorno político con la finalidad de conseguir apoyo para obtener buenos resultados en su gestión, asimismo es importante el dominio y capacidad en la gestión estratégica y la gestión operativa.

Los gerentes son responsables por desempeñar funciones necesarias para que marchen los programas sociales eficientemente, muchos de los cuales se tangibilizan en obras como carreteras, puentes, saneamiento básico, etc.,

generando bienes y servicios que conduzcan de manera sostenida el desarrollo social con mayor equidad, asimismo parte de las funciones deben estar orientadas a desarrollar estrategias, a su implementación y evaluación, de los procesos de gestión. En el caso de los procesos de implementación, los gerentes deben desempeñar tres funciones primordiales:

- ✓ Gestión operativa
- ✓ Desarrollo de capacidades organizacionales y,
- ✓ Control de gestión

Es necesario desarrollar en la región y en todo el país sistemas o mecanismos de control si bien es cierto, está la Contraloría y en las regiones se encarga la oficina regional de Control Interno el compromiso que tienen es muy poco, al igual que la mayoría de los servidores públicos con sus instituciones, de ahí que la corrupción impera y cada vez se expande en todo el aparato estatal.

Según el Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES, 2006), las rutinas presentan el mismo tipo de prejuicio como un mero acto repetitivo y automático, muestra a la acción que sigue reglas como un acto mecánico en el cual no hay espacio para la reflexión o la deliberación

El mismo autor señala que los operadores tienen incertidumbre sobre la fluidez con la que operará la secuencia de acciones programadas, sobre la capacidad de tales acciones para generar los resultados esperados o sobre el logro de las características de cantidad y calidad esperadas.

Tanto la incertidumbre como la ambigüedad abren de par en par las puertas a los problemas de interacción estratégica entre los operadores de un programa. Las disputas y las estrategias de conflicto en torno a los valores, visiones e intereses que deben verse satisfechos mediante un programa público se exacerban cuando hay problemas de ambigüedad.

2.1.3 Gerencia de proyectos

Es la disciplina de gestionar y organizar los recursos, es un modelo basado en la dirección o gerencia de un proyecto específico que aspira lograr un producto o resultado final, como la construcción de una hidroeléctrica, represa etc., que debe considerar en presupuesto, cronograma de actividades concordadas a directrices derivadas de la planeación del mismo, por lo que se tiene que dirigir y coordinar todo lo referente a la administración del proyecto constituyendo todos los recursos disponibles ya sean estos humanos económicos y técnicos necesarios para ejecutar el proyecto en los términos previstos dentro de las condiciones de trascendencia, tiempo y costos planteados en su inicio.

Un proyecto es la búsqueda de una solución a un esfuerzo, idea planificado, temporal y único, por aplicar al planteamiento de un problema, realizado para crear productos o servicios que sumen valor o conduzcan a un cambio beneficioso.

La gerencia de proyectos suministra los lineamientos o marco que permite plasmar los objetivos de una institución utilizando un proceso organizado y controlado, por lo requiere la ejecución de una serie de herramientas, metodologías, técnicas, que faciliten ejecutar actividades, que requieren recursos tales como tiempo, dinero, recursos humanos, materiales, energía, comunicación, entre otros, para lograr metas establecidas en la formulación de proyectos.

2.2. Marco conceptual

2.2.1. Obra Pública

Las obras públicas están compuestas por elementos creados por el hombre como producto de actividades cuyo resultado es un bien para optimizar, equilibrar u ordenar un área determinada para ser utilizado por la población.

La obra pública implica la construcción de puentes, represas y diques, edificios, plazas, espacios abiertos, vías de transporte como autopistas, carreteras, túneles o caminos, pero además edificios de uso público como todos los que tienen que ver con el gobierno y sus muchas dependencias, escuelas, hospitales, centros de salud, museos y otros centros culturales.

2.2.2. Planeamiento estratégico

La tendencia actual que experimenta el planeamiento estratégico es la de convertirse de un proceso ocasional en labores permanentes de las organizaciones o instituciones ya sean estas privadas o públicas a través sistemas de gestión integral.

El proceso de planeamiento estratégico está pasando del dominio de los gerentes y mandos medios a ser una tarea general en la que contribuyen todos los trabajadores de conocimiento de la organización (Drucker, 1996).

2.2.3. Definición de Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es una herramienta metodológica de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, los cuales permite tomar medidas correctivas para mejorar el sistema de gestión y medición. Según Scaramussa (como se citó en Montoya, 2011), sostiene que el Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio.

2.2.4. El Balanced Scorecard y la estrategia

El diseño del Balanced Scorecard por Kaplan y Norton es para dotar a una empresa, organización o institución de herramientas necesarias para la competitividad, basadas en estrategias, objetivos enlazados a patrones de causa y efecto.

La empresa privada puede utilizar las cuatro perspectivas definidas. Por otro lado, las organizaciones sin fines de lucro, gubernamentales o no, generalmente pueden adoptar un modelo similar según sus propias características y por tal pueden hacer uso de tres a cinco perspectivas.

Sin importar el caso, se debe tener presente que en cada perspectiva deben generarse acciones que desemboquen en diversas estrategias de crecimiento de la instituciones, en tal sentido que éstas sean base para el futuro y el trabajo en equipo y que respondan a los objetivos organizacionales de la región Amazonas y porque no decirlo del país por que actualmente cada gerencia se encuentra desarticulada de la otra o de un ministerio a otro no hay el engranaje o trabajo en equipo interinstitucional, cada quien se orienta a cumplir sus metas a como dé lugar no considerando la eficacia o impacto social que este tiene. Para algunos expertos, esta fase es la más complicada y ardua de todo el proceso, puesto que ello significa inicio de aquellas actividades vistas de manera diferente a la forma tradicional. Esto implica plantear retos que proporcionen valor y permita aprovechar las diferencias, con el propósito de lograr alternativas que mejoren la nueva organización operacional de la empresa o institución involucrada.

Entre los elementos que deben considerarse imprescindibles para el trabajo aplicando el Balanced Scorecard están:

- Directivas
- Planes y otros documentos sobre estrategia existentes en la organización o institución.
- Guías de planificación.
- Informes y operaciones.

- Presupuestos de operaciones e inversiones.
- Informes anuales, estados financieros.
- Informes de análisis de la obra en ejecución.
- Orientación estratégica.
- Orientación de gestión o Balanced Scorecard de la organización de jerarquía superior y,

Un resumen del esquema actual de agenda gerencial y propuesta del ajuste o modificación para incorporar el Balanced Scorecard como sistema de gerencia (Amendola, 2006, p. 143-144).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

CAPÍTULO III:

METODOLOGÍA

3.1. Hipótesis:

“Al diseñar una propuesta de modelo directivo basada en el enfoque Balanced Scorecard – BSC para mejorar la coordinación de la ejecución de obras del gobierno regional Amazonas, se reflejaría en la optimización de los recursos y en la ejecución de proyectos de impacto en el desarrollo de la región Amazonas”.

3.2. Variables:

Los indicadores por variables se establecen a continuación:

- **Variable Independiente:** Propuesta de modelo directivo, basado en el enfoque Balanced Scorecard – BSC para mejorar la coordinación de la ejecución de obras del gobierno regional Amazonas.

En la propuesta, se considera acciones a emprender.

Cabe enfatizar que la propuesta de un plan puede irse modificando dependiendo de las necesidades, contexto económico, organización en el cual se esté llevando a cabo la evaluación y/o medición. En la presente investigación, se consideran como dimensiones: alcaldes, trabajadores, autoridades regionales y sociedad civil.

- **Variable Dependiente:** Coordinación de la ejecución de obras

La coordinación es la acción de reunir medios y esfuerzos para una acción común, con la finalidad de lograr objetivos y metas.

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 3.1 Operacionalización de las variables

Variables		Definición Operacional	Indicadores	Índices	Instrumentos
Variable Independiente	Propuesta Modelo Directivo	Constituye un plan a ejecutarse a corto, mediano y largo plazo para lograr metas y objetivos y será medido a criterio de expertos.	Diagnóstico	Muy adecuado	Ficha de Evaluación Criterio de Experto
			Línea Base	Bastante Adecuado	
			Identificación y Planificación de Proyectos	Adecuado Poco Adecuado	
			Fortalecimiento	No Adecuado	
Variable Dependiente	Coordinación de la ejecución de obras	Es un proceso orientado al establecimiento de condiciones para realizar un trabajo conjunto y articulado entre instituciones, organizaciones y personas, desde espacios intersectoriales, intergubernamentales, no gubernamentales y de la sociedad civil, para evitar la duplicidad de esfuerzos y optimizar los recursos que conlleven a un desarrollo sostenible y que será medido a criterio de juicio de expertos.	Relación Interinstitucional. Items: 1, 2, 7 y 14 Programación de obras Items: 3, 8, 15 y 16 Viabilización y ejecución de obras Items: 9, 13 y 15 Liderazgo Items: 4,5,6,7,10,11 y 12	Siempre Algunas veces No	Encuesta

3.4. Metodología

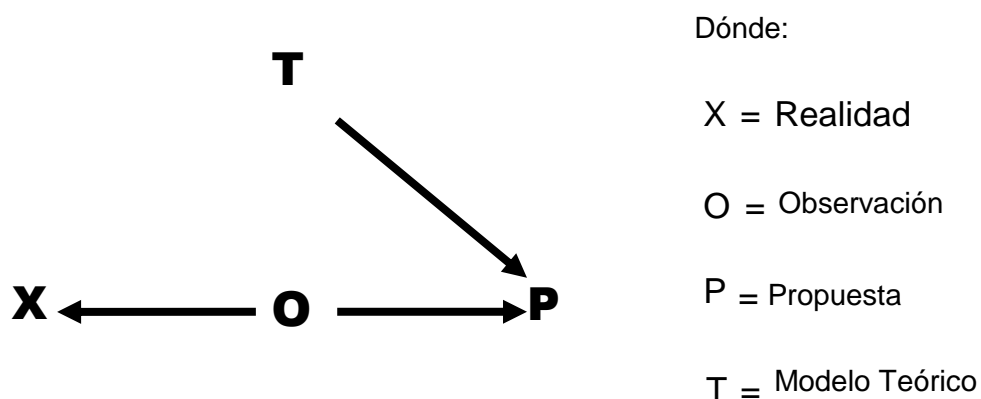
3.4.1. Tipo de estudio:

La investigación del estudio en mención es de tipo descriptiva con propuesta, que se realiza a través de una data histórica en la que se muestra como se viene coordinando la priorización, viabilización y ejecución de obras en la Región Amazonas y de esta manera proponer un modelo estratégico directivo de coordinación interinstitucional para evitar la duplicidad de proyectos, actividades y/o acciones, que permitan optimizar los recursos humanos, financieros que cuenta la Región.

3.4.2. Diseño de estudio

En el estudio de investigación se realizó un diseño no experimental, debido a que no se realizará ningún experimento, solo se procederá a detallar y explicar los eventos relacionados a mejorar la coordinación en la ejecución de obras del Gobierno Regional Amazonas.

Para cumplir con el objetivo de la presente investigación se ha diagramado de la siguiente manera:



3.5. Población y Muestra:

3.5.1 Población

Para nuestra investigación la población está conformada por 650 trabajadores, funcionarios, y consultores, del distrito Chachapoyas, provincia de Chachapoyas, Región Amazonas

3.5.2 Muestra:

Para realizar el presente trabajo de investigación se ha tomado como muestra a 89 trabajadores de la ciudad de Chachapoyas.

Para hallar la muestra utilizaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Dónde:

n = muestra

e = margen de error (0.05)

p = probabilidad de ocurrencia del evento (0.75%)

q = probabilidad que no suceda el evento (0.25%)

%

Z = para un margen de error de 0.05 el nivel de confiabilidad, es de

Z= 1.96

3.6. Método de investigación

En el presente trabajo de investigación se han utilizados los siguientes Métodos:

3.6.1 Método descriptivo

Este método se aplicó en los antecedentes, marco teórico y marco conceptual, en el cual se analizan los trabajos de investigación realizados con anterioridad sobre el tema.

3.6.2 Método analítico

Este método me permitió evaluar la coordinación interinstitucional para priorizar, viabilizar y ejecutar obras en la Región Amazonas, para poder formular un diagnóstico.

3.6.3 Método deductivo

A través de este método pude arribar a conclusiones de carácter específico, a partir de aspectos generales.

En la recolección de datos se utilizaron los procedimientos que continuación se detallan:

- Como observador para poder analizar la priorización, viabilización y ejecución de obras en la Región Amazonas.
- Aplicación de encuesta a funcionarios, trabajadores y consultores de obras del Gobierno Regional y gobiernos locales.

Asimismo en el planteamiento de la Hipótesis se ha utilizado el método deductivo directo - inferencial porque se arriba a una conclusión directa.

Para la elaboración de los cuadros estadísticos se ha utilizado el análisis y síntesis para explicar la descripción de los mismos.

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de información

En el trabajo de investigación, las técnicas e instrumentos utilizados son:

3.7.1 Técnicas:

A. Técnicas de Gabinete

Esta técnica permite la recopilación o acopio de la información teórica, como, noticias, foros, lectura, artículos, monografías, etc. relacionadas con el tema planteado, las mismas que servirán de marco referencial científico a la presente investigación; estas se realizaron a través de transcripciones, resúmenes o comentarios de la referencia bibliográfica consultada.

B. Técnica de fichaje:

Esta técnica de fichaje se usa como procedimiento indispensable para organizar, fijar conceptos y datos relevantes del recojo de información relacionado con el desarrollo de la presente investigación, entre las principales fichas utilizadas tenemos:

- ✓ **Ficha Autor-Materia** como procedimiento concreto, relacionada con la información recopilada en el desarrollo de la presente investigación.
- ✓ **Ficha de Resumen:** Manejada en la síntesis de conceptos y aportes de las fuentes utilizadas las mismas que se organizaron en forma concisa.

- ✓ **Fichas Textuales:** Empleadas en la transcripción literal de contenidos, sobre su versión bibliográfica y respetando las normas APA 6.
- ✓ **Fichas Bibliográficas:** Se utilizaron en el registro de fuentes consultadas.

C. Técnica de campo:

Las técnicas de campo empleadas en el presente trabajo son:

✓ **La observación.**

Esta técnica permite conocer la realidad de la muestra de estudio, analizar y describir datos, así mismo facilita el planteamiento del problema, elaborar la propuesta, para ello se utilizaron como instrumentos de observación las notas de campo o fichas de campo.

✓ **Análisis Documental.**

A través de esta técnica se obtiene información de las fuentes bibliográficas aplicando como instrumentos fichas de resumen, textuales y estadística; teniendo como fuentes publicaciones especializadas que aplicaremos para obtener datos de los dominios de las variables de estudio.

Para analizar las comunicaciones escritas se utilizó: informes, noticias periodísticas, tesis, libros, revistas, entre otros.

✓ **La encuesta**

Se realizó aplicando como instrumento un cuestionario de 16 preguntas que se adjunta en el presente Diseño de Investigación y se aplicó a los alcaldes, consultores, técnicos, profesionales y

personal que labora en el ámbito de la provincia de Chachapoyas - Región Amazonas.

3.7.2 Instrumento aplicado a la muestra:

El instrumento utilizado es el cuestionario de 16 preguntas cerradas de elección única, que sirven para medir las variables relacionadas a la coordinación interinstitucional y a la ejecución de obras del gobierno regional, el cual ha sido validado por expertos tal como se puede observar en el anexo 2. La encuesta se aplicó personalmente a la muestra la misma que está conformada por alcaldes distritales, profesionales que laboran en el Gobierno regional Amazonas y en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas según Anexo, con las instrucciones detalladas para su llenado.

3.8. Métodos de análisis de datos

Para analizar la información se utilizaron los siguientes métodos:

Codificación: codificación, para organizar los criterios y datos acordes al procedimiento estadístico empleada.

a) Tabulación: Esta técnica me permite elaborar cuadros estadísticos con datos manejando la tabla de frecuencia y de análisis.

b) Análisis e interpretación de datos:

En el análisis de datos se manejó el programa Microsoft Office y sus herramientas Microsoft Office 2010 las empleadas en la redacción del presente trabajo de investigación es Microsoft Word 2010, en la elaboración de cuadros o tablas, gráficas y en la aplicación de fórmulas se utilizó Microsoft Excel 2010, además del Software Estadístico SPSS 17.0

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Presentación, análisis e interpretación de resultados de la información

Los resultados que se muestran son producto de la encuesta aplicada a los alcaldes distritales, funcionarios, trabajadores y consultores del gobierno regional y de los gobiernos locales, basados en los objetivos planteados en la presente investigación.

Mediante la aplicación de una encuesta, se obtuvieron los siguientes resultados:

Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos por niveles para determinar la coordinación interinstitucional para la ejecución de obras del Gobierno Regional, según el cuestionario aplicado, se determinó lo siguiente:

En alto nivel de coordinación en la ejecución de obras se obtuvo 0%.

En el nivel medio de coordinación para la ejecución de obras se obtuvo el equivalente al 62.9%, de la muestra.

En la categoría bajo nivel de coordinación interinstitucional en la ejecución de obras, se logró el equivalente al 37.1%, tal como se puede observar en la figura 4.1.

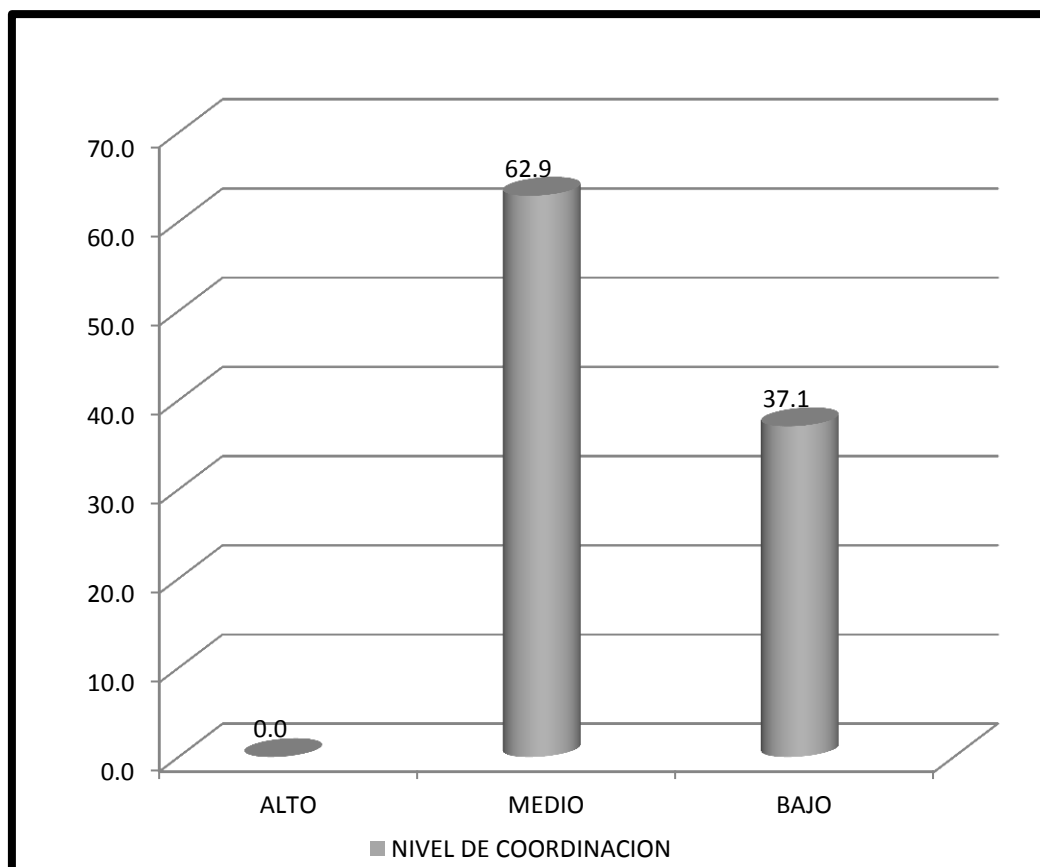


Figura 4.1: Porcentaje del nivel de coordinación

Fuente: Resultados de Encuesta-Elaboración Propia

Tabla 4.1

Nivel de coordinación

DESCRIPCION	VALOR
MEDIA	12.75
DESVIACION ESTANDAR	4.18
COEFICIENTE DE VARIACION	0.33

Fuente: Resultados de Encuesta-Elaboración Propia

Asimismo se puede observar que:

El calificativo promedio obtenido por las personas que conforman la muestra en el nivel de coordinación interinstitucional es de 12.75, lo que indica que es un calificativo medio a bajo equivalente que algunas veces se coordina con tendencia a la no coordinación.

La desviación estándar es de 4.18 puntos, lo que indica la distancia que los datos se dispersan con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda.

Además se puede observar que el nivel de coordinación es homogéneo con un coeficiente de variabilidad de 0.33%.

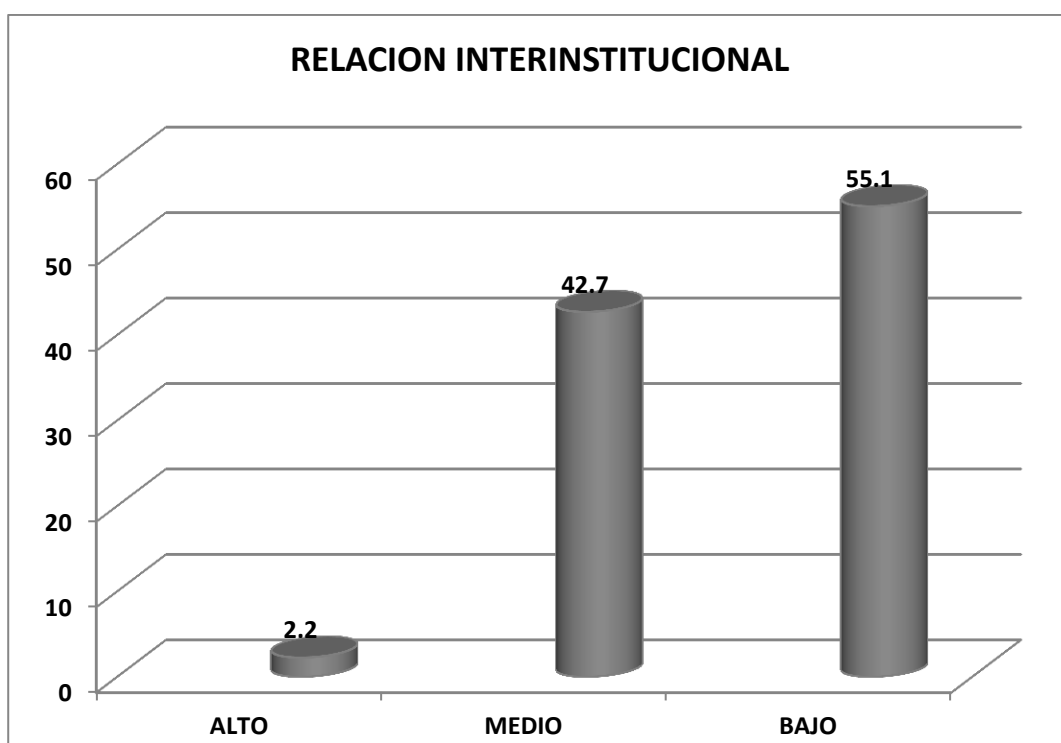


Figura 4.2: Porcentaje del nivel de relación interinstitucional
Fuente: Resultados de Encuesta-Elaboración Propia

Tabla 4.2

Relación interinstitucional

MEDIA	3.07
DESVIACION ESTANDAR	1.51
COEFICIENTE DE VARIACION	0.49

Fuente: Resultados de Encuesta-Elaboración Propia
Fecha: Noviembre 2016

Programación de obras

Si no hay una programación de ejecución de obras, significa que se carece de un plan en las que se considere entre otros la priorización de obras considerando las necesidades y potencialidad de la región para lograr un desarrollo sostenido.

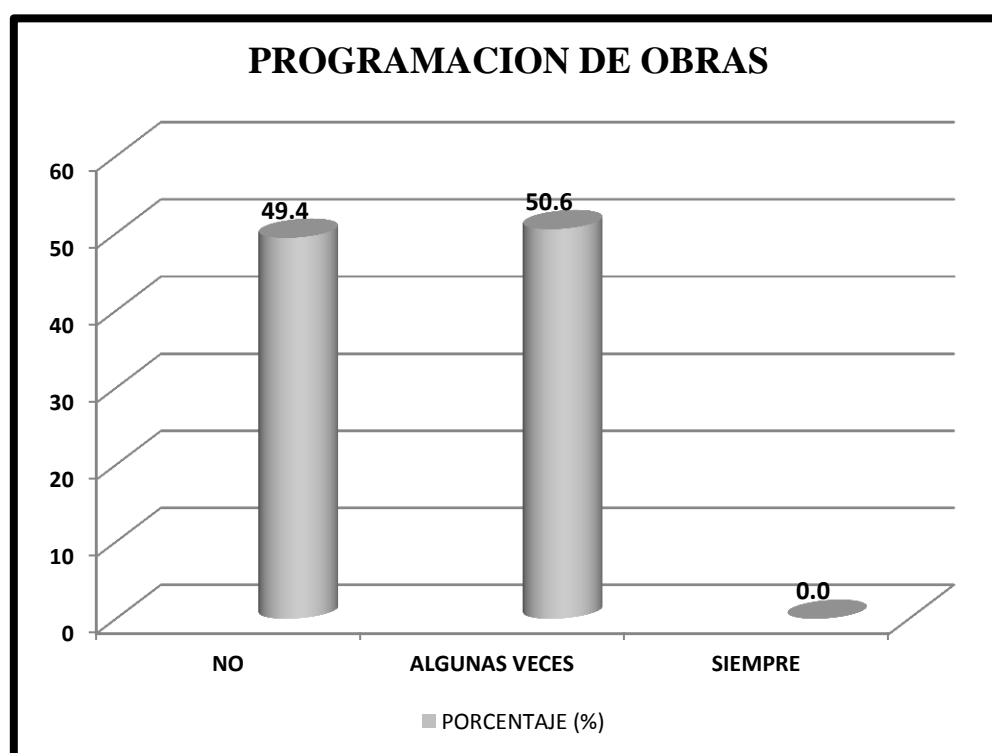


Figura 4.3: Porcentaje del nivel de programación de obras

Fuente: Resultados de Encuesta-Elaboración Propia

1.- Se coordina con el Gobierno Regional Amazonas la ejecución de obras locales

Tabla 4.4

Ejecución de obras locales

NIVELES	f	%
Siempre	21	24
Algunas Veces	43	48
No	25	28
Total	89	100

Fuente: Resultados de Encuesta-Elaboración Propia
Fecha: Noviembre 2016

Tal como se puede observar la mayoría de los encuestados de la muestra el 28%, aproximadamente la tercera parte de los encuestados afirman que la ejecución de obras locales no son coordinadas con el Gobierno Regional, 48%, respondieron que algunas veces se coordina con el Gobierno Regional Amazonas la ejecución de obras locales, mientras que el 24% si coordina la ejecución de obras, esto demuestra que un alto porcentaje de obras que se ejecutan en la Región Amazonas no son coordinadas con los gobiernos locales y/o con los sectores, lo que demuestra una falta de articulación interinstitucional.

2.- El Gobierno Regional Amazonas (GRA) promueve la priorización de obras a ejecutarse con los gobiernos locales.

Tabla 4.4**Se coordina con gobiernos locales la priorización de obras**

NIVELES	F	%
Siempre	9	10
Algunas Veces	40	45
No	40	45
Total	89	100

Fuente: Resultados de Encuesta-Elaboración Propia**Fecha: Noviembre 2016**

Según esta tabla existe un 10% de los encuestados que respondieron que el Gobierno Regional Amazonas promueve la priorización de obras a ejecutarse con los gobiernos locales, 45% entre los que afirman que el Gobierno Regional Amazonas no promueve la priorización de obras a ejecutarse con los gobiernos locales asimismo en la misma proporción contestaron que algunas veces prioriza las obras coordinadas.

- 3.- La Dirección Regional de Salud, coordina con otras instituciones la realización de sus Programas.

Tabla 4.5**Coordinación interinstitucional en la realización de Programas**

NIVELES	F	%
Siempre	15	17
Algunas Veces	42	47
No	32	36
Total	89	100

Fuente: Resultados de Encuesta-Elaboración Propia**Fecha: Noviembre 2016**

Al respecto se tiene que 47% de encuestados, respondió que algunas veces la Dirección Regional de Salud Amazonas coordina con otras instituciones, la ejecución de sus programas, mientras que un 36% respondió que no lo hace y un 17% afirmaron que si coordina con otras instituciones la realización de sus Programas. Esto nos demuestra que la Dirección regional de salud, también necesita ser fortalecido.

4.- La información estadística de los sectores es conocida y utilizada por el Gobierno Regional y/o gobiernos Locales.

Tabla 4.6
Información estadística compartida

NIVELES	F	%
Siempre	15	17
Algunas Veces	47	53
No	27	30
Total	89	100

Fuente: Resultados de Encuesta-Elaboración Propia
Fecha: Noviembre 2016

El 53% de encuestados afirma que la información estadística, que generan o cuentan los sectores algunas veces es utilizada por los gobiernos locales y/o Regional. Lo cual es preocupante porque la información estadística es una herramienta muy importante para tomar decisiones y priorizar proyectos y de esta ir reduciendo la brecha de una región con alto índice

de pobreza, desnutrición y con alto porcentaje de necesidades básicas insatisfechas.

5.- Su institución cuenta con información estadística actualizada sobre infraestructura vial, agrícola, saneamiento básico y salud.

Tabla 4.7
Información estadística actualizada

NIVELES	F	%
Siempre	21	23
Algunas Veces	30	34
No	38	43
Total	89	100

Fuente: Resultados de Encuesta-Elaboración Propia
Fecha: Noviembre 2016

Al respecto el 43% de entrevistados ha respondido que las instituciones públicas de la Región Amazonas, no cuentan con información estadística actualizada, lo cual es muy preocupante porque nos demuestra que desconocen la importancia de la información estadística y por lo tanto no saben lo que tienen y que el trabajo que se realiza en la región Amazonas no es un trabajo planificado coordinado y articulado.

6.- Conoce qué proyectos a ejecutarse por el Gobierno Regional Amazonas cuentan con perfil o expediente técnico.

Tabla 4.8**Información de proyectos con expediente técnico**

NIVELES	F	%
Siempre	10	11
Algunas Veces	39	44
No	40	45
Total	89	100

Fuente: Resultados de Encuesta-Elaboración Propia
Fecha: Noviembre 2016

Solo el 11% de los encuestados respondieron que saben sobre qué proyectos a ejecutarse o en ejecución por el Gobierno Regional Amazonas cuentan con perfil o expediente técnico, el 45% desconoce de los proyectos a ejecutarse en la región Amazonas y el 44% tiene conocimiento de algunos proyectos, se conoce además que algunas obras que se ejecutan en el ámbito de la región ya sea por el gobierno regional o local inician la ejecución de obra sin contar con expediente aprobado razón lo que origina que a los contratos se les adiciona adendas y aun así quedan obras inconclusas afectando directamente a la población.

7.- Hay encuentros o jornadas de trabajo que fortalecen las relaciones institucionales o interinstitucionales

Tabla 4.9**Fortalecimiento interinstitucional**

NIVELES	F	%
Siempre	7	8
Algunas Veces	33	37
No	49	55
Total	89	100

Fuente: Resultados de Encuesta-Elaboración Propia
Fecha: Noviembre 2016

El 55% de los encuestados afirman que no hay encuentros o jornadas de trabajo que fortalecen las relaciones institucionales o interinstitucionales, lo que demuestra también una falta de liderazgo por parte del Gobierno Regional.

8.- Se reúnen las principales autoridades de su localidad, para priorizar las obras a ejecutarse.

Tabla 4.10

Coordinan las autoridades locales priorización de obras

NIVELES	F	%
Siempre	24	27
Algunas Veces	36	40
No	29	33
Total	89	100

Fuente: Resultados de Encuesta-Elaboración Propia
Fecha: Noviembre 2016

Solo el 27% de los encuestados respondieron que las principales autoridades de su localidad se reúnen, para priorizar las obras a ejecutarse, esto demuestra que las autoridades locales tanto distritales como provinciales lo hacen independientemente sin considerar el bienestar para la población de su localidad lo que redunda en el desarrollo de la región Amazonas.

9.- Se viabilizan y ejecutan las iniciativas coordinadas en proyectos.

Tabla 4.11**Se viabilizan y Ejecutan obras coordinadas**

NIVELES	F	%
Siempre	17	19
Algunas Veces	62	70
No	10	11
Total	89	100

Fuente: Resultados de Encuesta-Elaboración Propia
Fecha: Noviembre 2016

En cuanto a la viabilidad de proyectos previamente coordinados solo el 19% afirmaron que si se viabiliza estos proyectos previamente acordados, esto concuerda con la poca ejecución de obras que se realizan en nuestra región a pesar que, en el SNIP hay registrados hasta fines del 2015 a nivel de región Amazonas 232 proyectos, formulados por el Gobierno Regional Amazonas y Gobiernos locales, de estos el 90% no tienen impacto en la región y por ende no consiguen presupuesto para su ejecución.

10.- Hay reuniones de coordinación para prevenir y/o enfrentar desastres.

Tabla 4.12**Coordinación para prevenir y/o enfrentar desastres**

NIVELES	F	%
Siempre	7	8
Algunas Veces	50	56
No	32	36
Total	89	100

Fuente: Resultados de Encuesta-Elaboración Propia
Fecha: Noviembre 2016

Solo el 8% afirma que siempre se reúnen para coordinar como enfrentar una situación de desastres o para prevenirla, esto se da principalmente con algunas de las plataformas locales y regionales de gestión de riesgos, a pesar que existe un 56% que afirma que algunas veces lo hacen, esto se puede corroborar cada año hay simulacros de sismos y cuando ocurren la ayuda se tarda demasiado en llegar a la población afectada, asimismo cada año se incrementan los incendios forestales y siempre hay víctimas pero que se hace para prevenir y hay instituciones que deberían trabajar juntas como son municipalidades, gobierno regional, la autoridad regional del medio ambiente, la OEFA, dirección regional agraria, asociaciones de productores, entre otros.

11.- Existe voluntad política al más alto nivel (Titular de institución pública) para la ocurrencia de coordinación.

Tabla 4.13**Existe voluntad política para la coordinación**

NIVELES	F	%
Siempre	37	41
Algunas Veces	29	33
No	23	26
Total	89	100

Fuente: Resultados de Encuesta-Elaboración Propia

Fecha: Noviembre 2016

Cabe destacar que el 41% de las personas encuestadas consideran que hay voluntad política al más alto nivel (Titular de institución pública) para la ocurrencia de coordinación, pero se contradice por que no coordinan proyectos que tengan gran impacto en la región, al parecer estaría faltando liderazgo o motivación en la gran mayoría de las personas que están gerenciando las instituciones públicas.

- 12.- Las sinergias o concordancias producidas en los Encuentros y Jornadas de trabajo generan interacciones que conducen a la acción.

Tabla 4.14**Las sinergias en Jornadas de trabajo conducen a la acción**

NIVELES	F	%
Siempre	9	10
Algunas Veces	39	44
No	41	46
Total	89	100

Fuente: Resultados de Encuesta-Elaboración Propia

Fecha: Noviembre 2016

Las sinergias o concordancias producidas en los Encuentros y Jornadas de trabajo generan interacciones que conducen a la acción, siempre 10% y no 46%, esto se debe principalmente que en jornadas de trabajo, hay poca o escasa representatividad de los gobiernos locales, además no hay presencia de personas con autoridad para que haga prevalecer los acuerdos tomados, en bien de la región.

13.- Se establecen convenios y/o alianzas estratégicas con los gobiernos locales para mejorar la calidad de obras

Tabla 4.15

Hay convenios con los gobiernos locales para mejorar la calidad de obras

NIVELES	F	%
Siempre	2	2
Algunas Veces	49	55
No	38	43
Total	89	100

Fuente: Resultados de Encuesta-Elaboración Propia
Fecha: Noviembre 2016

Solo el 2% considera que hay acuerdos para mejorar la calidad de obras que se ejecutan en la región Amazonas, esto demuestra que el control en la ejecución de obras es casi nulo.

16.- Existe un control y seguimiento continuo en las obras que se ejecutan en la Región Amazonas.

Tabla 4.16**Hay control y seguimiento en las obras que se ejecutan en la Región Amazonas**

NIVELES	F	%
Siempre	13	15
Algunas Veces	37	41
No	39	44
Total	89	100

Fuente: Resultados de Encuesta-Elaboración Propia
Fecha: Noviembre 2016

En cuanto al control y seguimiento en las obras que se ejecutan en la Región Amazonas, solo el 15% respondió que las obras son controladas y tienen un seguimiento continuo, porcentaje que se relaciona con la cantidad de obras mal ejecutadas e inconclusas con presupuestos invertidos al 100%.

4.2 Propuesta de modelo directivo basado en el enfoque Balanced Scorecard – BSC para mejorar la coordinación de la ejecución de obras del gobierno regional Amazonas- Chachapoyas 2016

La coordinación interinstitucional es una condición del modelo de gestión propuesto para optimizar recursos humanos, financieros, de capital y organización de las instituciones estatales, por lo que es necesario de sinergia y complementariedad entre las instituciones para articular, focalizar y optimizar acciones de apoyo e inversión en los proyectos que tengan impacto en la región Amazonas.

La propuesta se basa en una estrategia participativa ya que busca promover la participación de los sectores e instituciones públicas, como los gobiernos provinciales, distritales teniendo como ente promotor al gobierno Regional Amazonas. Además se incluiría a las organizaciones locales en la formulación y

ejecución de proyectos de inversión, para promover la participación, apoyo, involucramiento y vigilancia.

El modelo es articulador y descentralizado porque se plantea el protagonismo de la sociedad civil en la planificación y ejecución de las actividades de los proyectos a ejecutarse en la región, asimismo permite articular a las asociaciones de productores con programas y/o proyectos locales o regionales, fortaleciendo de esta forma la capacidad de gestión local.

Cabe destacar que la interinstitucionalidad, va a establecer sinergias, concordancias y complementariedad entre las instituciones públicas y otras organizaciones de base tanto en el sector urbano así como el rural para incrementar el impacto del proyecto en lo provincial y/o regional en pro del desarrollo utilizando eficientemente los recursos disponibles.

Propuesta modelo basada en la Coordinación

El fortalecimiento interinstitucional es muy importante por lo que se debe iniciar y debe ser presidida por el Gobierno Regional Amazonas, porque es la entidad, que cuenta con mayor implementación, informática, preparación técnica, mayor cantidad de profesionales y se plasmarían en planes de trabajo concordados con los gobiernos locales y otros sectores.

Es importante resaltar que la Gerencia de Planificación cuenta con importantes instrumentos que deben ser utilizados como:

- ✓ Información Estadística.
- ✓ Mapas temáticos
- ✓ Banco de Proyectos
- ✓ Estudios de zonificación ecológica.
- ✓ Estudios de diagnósticos de algunas provincias.
- ✓ Plan Concertado Regional.

El fortalecimiento interinstitucional es importante, para lo cual los talleres se deben realizar no solo con la participación de técnicos sino que también debe existir reuniones y talleres de trabajo donde intervengan los gerentes que cuentan con poder de decisión de lo contrario no se arriba a priorizar proyectos de impacto regional, estos talleres deben darse en:

- ✓ Elaboración de planes
- ✓ Priorización de proyectos.
- ✓ Identificación y priorización de necesidades.
- ✓ Toma de decisiones y acciones para articular proyectos.
- ✓ Identificación de oportunidades.
- ✓ Promover la instalación de herramientas y mecanismos de información y comunicación entre el gobierno regional, gobiernos locales, direcciones sectoriales y programas y sociedad civil.
- ✓ Es importante mejorar la elaboración de insumos como los planes de desarrollo, regional y local.
- ✓ Asimismo es importante promover la coordinación para articular proyectos a ejecutarse por la cooperación internacional.

En esta propuesta es necesario considerar la generación de información estadística para poder trabajar con indicadores cuyos resultados deben ser mapeados para lo cual se debe considerar:

- ✓ Línea de base es primordial para saber cómo estamos cuando iniciamos a nivel regional, provincial y distrital.
- ✓ Identificar en forma conjunta líneas estratégicas y proyectarlas al momento de planificar proyectos de inversión.
- ✓ Verificar líneas estratégicas a fortalecer.
- ✓ Análisis conjunta (interinstitucional), de viabilidad en proyectos de impacto regional o provincial de esta manera mejorar la intervención del estado.
- ✓ Disponibilidad de apoyo y cooperación.
 - ✓ Diseñar proyectos articulados.
 - ✓ Acompañamiento a los gobiernos locales con soporte técnico y tecnológico.

Cabe destacar que en la línea base como estrategia de coordinación, debe considerar los siguientes componentes:

- ✓ Marco normativo.
- ✓ Indicadores actuales
- ✓ Capacidad instalada.
- ✓ Redes informáticas.

- ✓ Comunicación y coordinación constante tanto a nivel nacional y Subnacional.

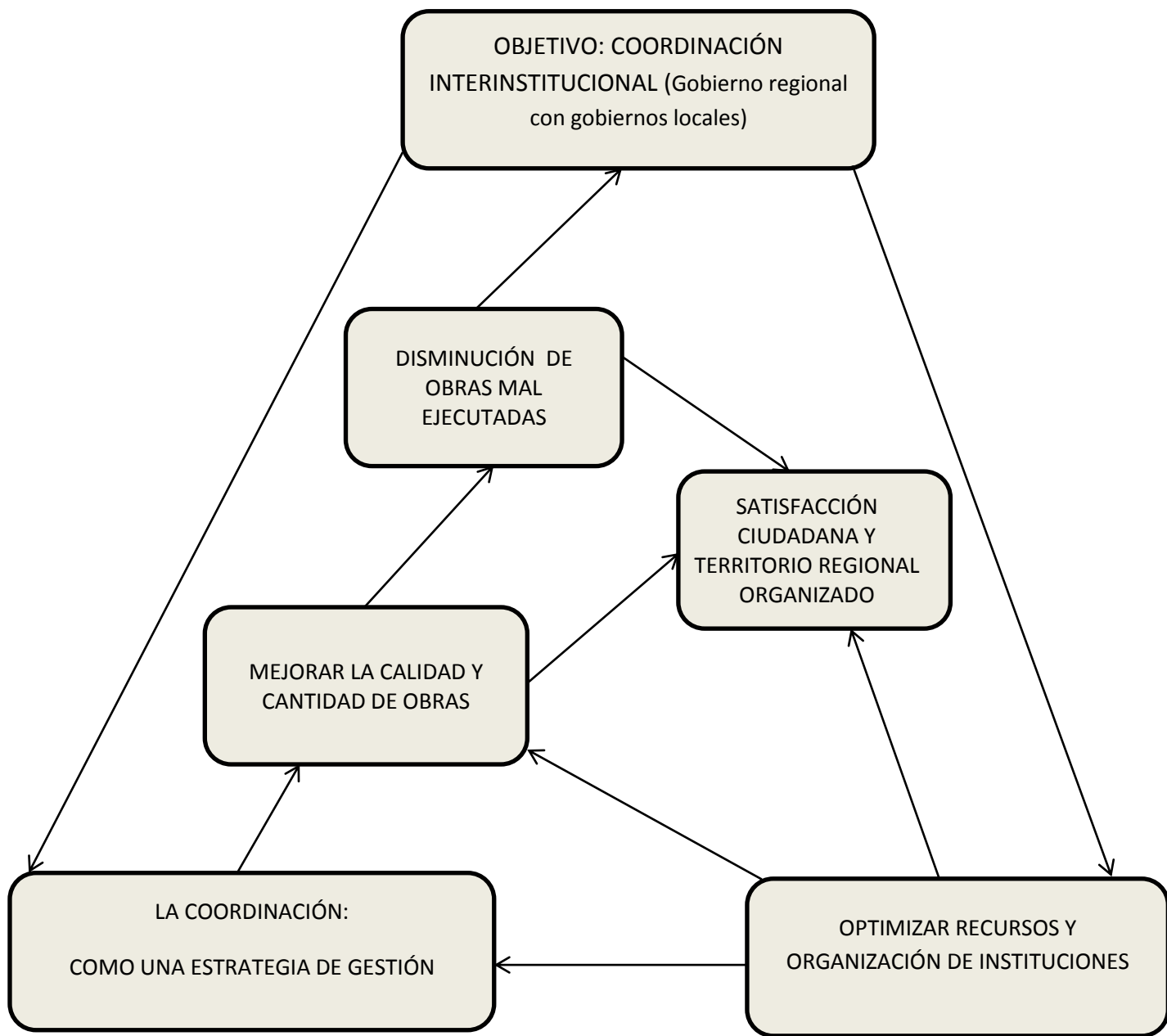
Las etapas a considerar son:

- ✓ Línea Base.
- ✓ Planificación: planeación ejecución, monitoreo, seguimiento y evaluación (se debe considerar los resultados de impacto).
- ✓ Acompañamiento post ejecución.

4.3 Discusión de los Resultados

Después de analizar los resultados obtenidos en los estudios citados en antecedentes, se concluye:

- Todos coinciden que la aplicación de un modelo de gestión con enfoque del Balanced Scorecard, mejora el sistema de gestión en relación al modelo tradicional que vienen aplicando las empresas o instituciones.
- En la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, se concuerda en el sentido de que para crecer y alcanzar objetivos y metas la empresa o institución debe monitorear permanentemente esta perspectiva.
- Las empresas así como las instituciones gubernamentales utilizan dinero para funcionar, pero sólo lo miden en función de sus procesos internos; para ellos se trata de un recurso escaso del cual deben hacer un buen uso.
- En cuanto a los indicadores de desempeño como eficacia, eficiencia, costos y servicio al ciudadano, son mucho más favorables en el modelo propuesto.
- Asimismo consideran que la coordinación en la ejecución de obras apunta también a la creación de sinergias cognitivas, de actividades y de recursos para articular y complementar presupuesto, control y calidad de obras de infraestructura.
- Esta propuesta permitiría importantes avances en la ejecución de obras porque al proceso de coordinación se le adiciona el Balanced Scorecard una herramienta muy importante en la gestión gerencial, la misma que a través de indicadores va a mejorar, innovar y resolver las limitaciones de gestión que se utilizan actualmente.



FUENTE: Elaboración propia

Figura 4.4: Mapa de relación causa efecto

CONCLUSIONES

De la aplicación de la encuesta aplicada a trabajadores, alcaldes locales y consultores de Chachapoyas así como de la obtención de los resultados y análisis de la información se concluye lo siguiente:

1. Se identificó que la coordinación de la ejecución de obras es baja con un 37,08%; mientras que los que consideran que el nivel de coordinación es media está en un 62.92% lo que confirma que cada institución o gobierno local trabaja en forma aislada lo que repercute en la calidad y cantidad de obras de gran importancia e impacto que generen desarrollo en la región Amazonas.
2. Asimismo en lo que respecta a la relación interinstitucional se obtuvo que el 55.1% de los encuestados manifestaron que no hay una buena relación entre el gobierno regional Amazonas los gobiernos locales y otros sectores y solo el 2% considera que hay una buena relación.
3. En cuanto a la programación de obras el 49.4% de los encuestados sostienen que la ejecución de obras no son programadas para ser ejecutadas en el ámbito del gobierno regional Amazonas.
4. De lo observado se deduce que la escasa programación de ejecución de obras y la mala relación que existe con los gobiernos locales y demás sectores inmersos en la región se debe a falta de coordinación interinstitucional. De ahí tenemos que en el SNIP hay más de 200 proyectos de la región Amazonas registrados, que no se ejecutan por falta de presupuestos, casi todos son proyectos muy pequeños elaborados por los gobiernos locales y por el gobierno regional sin mucho impacto en el desarrollo sostenido y no guardan una articulación territorial .
5. La propuesta de modelo, considera de vital importancia la coordinación interinstitucional, desde la identificación, planificación, priorización, viabilización, ejecución y post ejecución de proyectos la coordinación

interinstitucional, para optimizar recursos humanos, financieros. Este modelo basado en el enfoque Balanced Scorecard, incluye una serie de indicadores que va permitir a los gerentes visualizar y controlar mejor la ejecución de las obras.

SUGERENCIAS

1. Es necesario incorporar en los gerentes los procesos estratégicos para mejorar gestión integral la coordinación interinstitucional, sobre todo en la ejecución de obras, partiendo desde la identificación, hasta la post ejecución de estas.
2. La propuesta se debe promover y aplicar, para mejorar la calidad y cantidad de proyectos de impacto en la región la misma que va a redundar en ir cerrando brechas de desigualdad y de desarrollo sostenido.
3. Es importante el fortalecimiento interinstitucional incluyendo a las autoridades de la Región en la propuesta diseñada del Modelo de gestión basada en la coordinación.
4. Continuar la investigación en esta área del conocimiento con la finalidad de ver los resultados de la aplicación del Modelo basada en el enfoque Balanced Scorecard que considera a una serie de indicadores teniendo a la coordinación como eje temático para la ejecución de obras en la Región Amazonas.

REFERENCIAS

REFERENCIAS

- Amendola, L. (2006). *Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos*. Recuperado de <http://pmm-bs.com/>
- Arbeláez, J., Serna, H. y Díaz, P. (2014) *Modelos Gerenciales*. Recuperado de <http://www.fumc.edu.co/>.
- Arboleda, Chavez y Samaniego (2006). *Diseño de un sistema de control de gestión basado en el Balanced Scorecard y gestión por procesos a la empresa dedicada a la fabricación de insumos para el sector agrícola en la ciudad de Guayaquil año 2006* (Tesis de Pre grado). Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <https://www.dspace.espol.edu.ec/>
- Ardila, F. (2003). *La reforma de la administración pública entre los paradigmas externos y las realidades nacionales*. Recuperado de <http://unpan1.un.org/>
- Bartolo, J. (2014). *El control interno de los recursos financieros y su incidencia en la ejecución de obras públicas en la Municipalidad distrital de San Miguel año 2012* (Tesis de maestría). Universidad San Martin de Porres, Lima, Perú. Recuperado de: <http://dspace.unitru.edu.pe/>
- Banco Interamericano de Desarrollo, (2014). *Gobernar para cumplir con los ciudadanos. El rol del centro de Gobierno en América Latina y el Caribe*. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/>
- Constitución Política del Perú (1993). Lima, Perú, 29 de diciembre de 1993. Recuperado de <https://www.web.onpe.gob.pe/>
- Contreras, C. (03 de marzo de 2016) Nueva Emergencia, Viejas demoras y falta de coordinación Institucional para encarar El Niño. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/>
- Drucker, P. (1996). *La gestión en un tiempo de grandes cambios*. Argentina: Editorial:

Forst, M. (19 de diciembre de 2015) En **coordinación** con la OCDE ha iniciado un Programa País. Recuperado de *Gestión*. de <https://gestion.pe/economia/>

Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES, 2006), *Coordinación de la política social: criterios para avanzar*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/>

Ley N° 27867, Ley orgánica de gobiernos regionales. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú, 18 de noviembre de 2002. Recuperado de <http://portal.jne.gob.pe/>

Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú, 27 de mayo de 2003. Recuperado de <http://www2.congreso.gob.pe/>

Ley N° 27783, Ley de bases de la descentralización. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú, 17 de julio de 2002. Recuperado de <http://www2.congreso.gob.pe/>

Mendoza, J. (2015). *Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa Procesos Textiles E.I.R.L* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/>

Montoya, C.A. (2011). *El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. Visión de Futuro*, 15(2). Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/>

Montesdeoca, A. (10 de enero de 2014) Falta coordinación entre la UIF, Policía y Fiscalía para combatir lavado de activos. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/>

Muñoz, P. (2014), *Gobernabilidad y Desarrollo Subnacional: problemas de coordinación interinstitucional*. Recuperado de <http://agenda2014.pe/publicaciones/>

Peraza, A. (2014). *Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable*

basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el Estado Aragua. (Tesis doctoral). Universidad de Carabobo, Estado Carabobo, Venezuela. Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/>

Quiroga, A. (2000). *El Balanced Scorecard Aplicado al Individuo.* (Tesis de maestría). Universidad del Cema, Buenos Aires, Argentina.

Resolución Ministerial N° 086-2016-MIDIS. *Constituyen el Comité de Coordinación Interinstitucional con las organizaciones sociales de base del Programa de Complementación Alimentaria - PCA, como instancia de coordinación de carácter permanente.* Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 29 de abril de 2016. Recuperado de <http://extwprlegs1.fao.org/>

Stein, E. (15 de marzo 2007), *La coordinación, clave para el éxito de las políticas públicas.* Recuperado de <https://blogs.iadb.org/Ideasquecuentan/2017/03/15/3672/>

Torres, S. (2005), *Diagnóstico de la Gestión Municipal.* Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/

Valenzuela, Y. (2015). *Sistema de gestión del conocimiento para la optimización de la relación entre los servicios y las inversiones del Banco de la Nación* (Tesis de maestría). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/>

Zavala, V. (3 de diciembre de 2015) *Estamos lejos de las inversiones en infraestructura que hacen países OCDE.* *Recuperado de Gestión.* <https://gestion.pe/economia/>

ANEXOS

EVALUACIÓN DE LA COORDINACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE OBRAS DEL GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS CHACHAPOYAS 2016

Región: Amazonas	Provincia:	Distrito:
Sexo: <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> M () F () </div>		Fecha:

Estimado Amigo (a): Lea detenidamente cada pregunta que a continuación presentamos, de tal manera que pueda marcar la alternativa que considera correcta de acuerdo a la siguiente escala:

0 = NO

N°	ITEMS	RPTA		
		0	1	2
01	Se coordina con el GRA la ejecución de obras locales			
02	El GRA promueve la priorización de obras a ejecutarse con los gobiernos locales			
03	La Dirección Regional de Salud, coordina la realización de sus Programas.			

04	La información estadística de los sectores es conocida y utilizada por el Gobierno Regional y/o Locales			
05	Su institución cuenta con información estadística actualizada sobre infraestructura vial, agrícola, etc.			
06	Conoce o sabe qué proyectos a ejecutarse por el Gobierno Regional Amazonas cuentan con perfil o expediente técnico.			
07	Hay encuentros o jornadas de trabajo que fortalecen las relaciones institucionales o interinstitucionales			
08	Se reúnen las principales autoridades de su localidad, para priorizar las obras a ejecutarse.			
09	Se viabilizan iniciativas de coordinación y proyectos en curso.			
10	Hay reuniones de coordinación para propósitos específicos.			
11	Existe voluntad política al más alto nivel para la ocurrencia de coordinación.			
12	Las sinergias o concordancias producidas en los Encuentros y Jornadas de trabajo generan interacciones que conducen a la acción.			
13	Se establecen convenios y/o alianzas estratégicas con los gobiernos locales para mejorar la calidad de obras			
14	Se demuestra actitudes de participación y concertación en la mejora de la coordinación interinstitucional.			
15	Considera que las obras que se ejecutan en la región son planificadas y concordadas con otros sectores de acuerdo a necesidades priorizadas.			
16	Existe un control y seguimiento continuo en las obras que se ejecutan en la Región.			

Muchas Gracias

ANEXO 02

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO
DE INVESTIGACIÓN**

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

**PROPUESTA DE MODELO DIRECTIVO BASADO EN EL ENFOQUE
BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA COORDINACIÓN DE LA
EJECUCION DE OBRAS DEL GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS
CHACHAPOYAS 2016.**

AUTORA: CRESPO PEREZ, ESTILITA

TÍTULOS DE LOS INSTRUMENTOS

**1. EVALUACION DE LA COORDINACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE OBRAS
DEL GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS CHACHAPOYAS 2016**

INSTRUMENTO	PREGUNTAS ADECUADAS	PREGUNTAS INADECUADAS
1	TODAS	NINGUNA

Validado por: Mg. Mario Yldefonso Torrejón Arellanos

Especializado: Ingeniero Industrial

Categoría Docente: Docente Instituto Superior Tecnológico Perú Japón

Tiempo de Experiencia en Docencia Superior: 25 años

Cargo Actual: Director General IST Perú Japón

Fecha: Agosto 2016



VALIDACION DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

TEMA DE INVESTIGACION:

**PROPUESTA DE MODELO DIRECTIVO BASADO EN EL ENFOQUE
BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA COORDINACION DE LA
EJECUCION DE OBRAS DEL GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS
CHACHAPOYAS 2016.**

AUTORA: CRESPO PEREZ, ESTILITA

TÍTULOS DE LOS INSTRUMENTOS

2. **EVALUACION DE LA COORDINACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE OBRAS
DEL GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS CHACHAPOYAS 2016**

INSTRUMENTO	PREGUNTAS ADECUADAS	PREGUNTAS INADECUADAS
1	TODAS	NINGUNA

Validado por: Dra. Daysi Soledad Alarcón Díaz

Especializado: Investigación

Categoría Docente: Docente Principal USS

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 12 años

Cargo Actual: Docente Post Grado UCV

Fecha: Octubre 2016



**Dra. Daysi Soledad Alarcón Díaz DNI:
41073750**

VALIDACION DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

TEMA DE INVESTIGACION:

**PROPUESTA DE MODELO DIRECTIVO BASADO EN EL ENFOQUE
BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA COORDINACION DE LA
EJECUCION DE OBRAS DEL GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS
CHACAHPOYAS 2016.**

AUTORA: CRESPO PEREZ, ESTILITA

TÍTULOS DE LOS INSTRUMENTOS

3. EVALUACION DE LA COORDINACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE OBRAS DEL GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS CHACHAPOYAS 2016

INSTRUMENTO	PREGUNTAS ADECUADAS	PREGUNTAS INADECUADAS
1	TODAS	NINGUNA

Validado por: Dra. Sofía Tamayo Palacios

Especializado: Doctorado en Administración de la Educación

Categoría Docente: Docente Principal UDCH

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 14 años

Cargo Actual: Docente Post Grado UDCH

Fecha: Octubre 2016

Dra. Sofía Tamayo Palacios
DNI: 33340046

ANEXO 03

**VALIDACIÓN DEL PROGRAMA O
MODELO DE INVESTIGACIÓN**

VALIDACION DEL PROGRAMA O MODELO DE INVESTIGACION

TEMA DE INVESTIGACION:

PROPUESTA DE MODELO DIRECTIVO BASADO EN EL ENFOQUE BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA COORDINACION DE LA EJECUCION DE OBRAS DEL GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS CHACAHPOYAS 2016.

AUTORA: CRESPO PEREZ, ESTILITA

ITEM	INDICADORES	ADECUADOS NO, SI, O MEJORAR
1	Base Teórica	Si
2	Objetivo	Si
3	Contenidos	Si
4	Calidad Técnica	Si
5	Viabilidad	Si
6	Metodología	Si
7	Recursos	Si
8	Evaluación	Si

Validado por: Dra. Daysi Soledad Alarcón Díaz

Especializado: Investigación

Categoría Docente: Docente Principal USS

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 12 años

Cargo Actual: Docente Post Grado UCV

Fecha: Octubre 2016



**Dra. Daysi Soledad Alarcón Díaz DNI:
41073750**

VALIDACION DEL PROGRAMA O MODELO DE INVESTIGACION

TEMA DE INVESTIGACION:

PROPUESTA DE MODELO DIRECTIVO BASADO EN EL ENFOQUE BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA COORDINACION DE LA EJECUCION DE OBRAS DEL GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS CHACAHPOYAS 2016.

AUTORA: CRESPO PEREZ, ESTILITA

ITEM	INDICADORES	ADECUADOS NO, SI, O MEJORAR
1	Base Teórica	Si
2	Objetivo	Si
3	Contenidos	Si
4	Calidad Técnica	Si
5	Viabilidad	Si
6	Metodología	Si
7	Recursos	Si
8	Evaluación	Si

Validado por: Dra. Sofía Tamayo Palacios

Especializado: Doctorado en Administración de la Educación

Categoría Docente: Docente Principal UDCH

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 14 años

Cargo Actual: Docente Post Grado UDCH

Fecha: Octubre 2016

Dra. Sofía Tamayo Palacios
DNI: 33340046

